

العملية التنظيمية و البناء التنظيمي

دكتور
كمال حمدي أبو الخير



دكتور

كمال حمدى أبو الخير

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

وعميد المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية

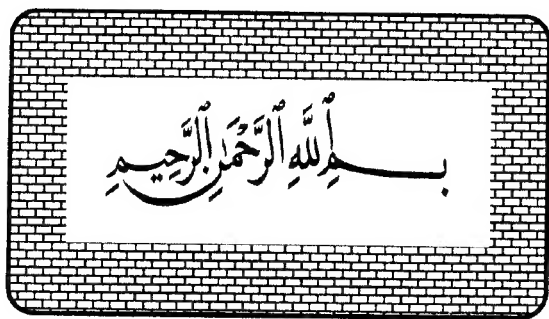
العملية التنظيمية و البناء التنظيمى

الناشر

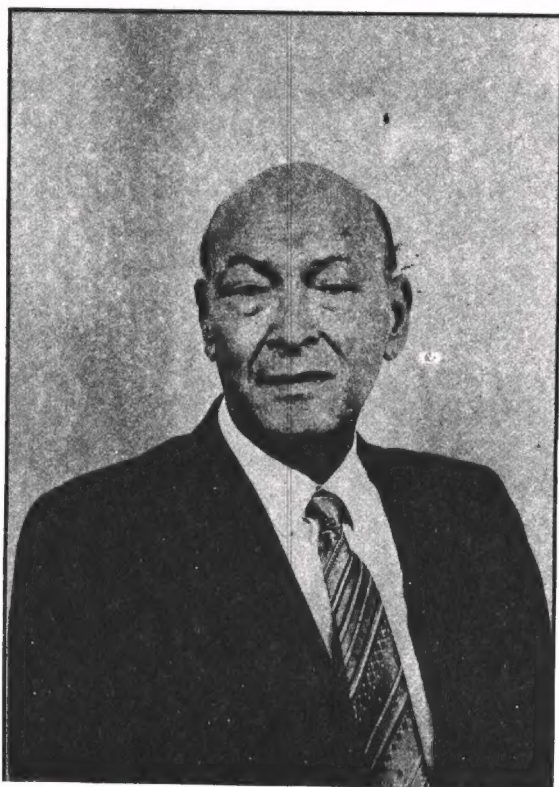
مكتبة عين شمس

٤٤ شارع القصر العينى - القاهرة









Dr. Kamal Hamdy Aboul - Kheir

*"For an Outstanding Contribution to
the Study of Business and Commerce"*

MEN OF ACHIEVEMENT

*Published by the International Biographical Centre
Cambridge, England, 1990/1991*

مؤلفات الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

- (*) تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للإستهلاك - مكتبة عين شمس ١٩٥٩.
- (*) تطور التعاون وفلسفته في ضوء الاشتراكية العربية - الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢.
- (*) دور المؤسسات العامة للتعاونية في الإقتصاد القومي - مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الإقتصادية ١٩٦٣.
- (*) التعاون في المملكة المتحدة - مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الإقتصادية ١٩٦٣.
- (*) التعاون الإستهلاكي (تاريخه ونظمه ومشكلاته) - مكتبة عين شمس ١٩٦٤.
- (*) نحو حركة تعاونية نظيفة - الأهرام الإقتصادي ١٩٦٥.
- (*) نحو بنیان تعاوني سليم - الأهرام الإقتصادي ١٩٦٦.
- (*) تطور مفهوم ديموقراطية الإدارة في التنظيمات التعاونية جامعة الدول العربية - مكتبة عين شمس ١٩٦٧.
- (*) أصول التنظيمات والإدارة في المؤسسات والتعاونيات - مكتبة عين شمس ١٩٦٨.
- (*) للتنظيم التعاوني - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- (*) نشأة الفكر التعاوني وتطوره - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- (*) التطبيق التعاوني في بريطانيا - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- (*) التطبيق التعاوني في بعض الدول الاشتراكية والأسكندنافية - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- (*) نحو بنیان تعاوني جديد - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
- (*) التعليم التعاوني - المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠.
- (*) التطبيق التعاوني الإشتراكي - مكتبة عين شمس ١٩٧٢.
- (*) التطور التعاوني الإشتراكي في مصر وتشيكوسلوفاكيا - مكتبة عين شمس ١٩٧٣.
- (*) أصول الإدارة العلمية - مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
- (*) دراسات في التسويق - مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
- (*) الثورة الإدارية ومشكلات التعاون - مكتبة عين شمس ١٩٧٥.
- (*) الإدارة بين النظرية والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
- (*) التعاون - تاريخه - فلسفته - أهدافه - مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
- (*) التسويق التعاوني - مبادئه ومشكلاته - مكتبة عين شمس ١٩٧٧.
- (*) تطور التنظيم التعاوني - مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
- (*) التطبيق التعاوني المصري - مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
- (*) التخطيط التعاوني والنشاط التسويقي - مكتبة عين شمس ١٩٨٠.
- (*) التعاون بين التشريع والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
- (*) بحوث ودراسات في التعاون - مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
- (*) الأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل التعاوني العربي - مكتبة عين شمس ١٩٨٤.

- (*) تنظيم الملكية الزراعية وإستغلالها - مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
- (*) روبرت أون - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- (*) دكتور وليم كنج - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- (*) فردريش فلهلم ريفيزن - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- (*) تاريخ رواد روتشديل - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- (*) فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
- (*) التنمية التعاونية والتطبيق المصري - مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
- (*) مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
- (*) تنظيم وإدارة النشاط التعاوني في عالم متغير - مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
- (*) إقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام - مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
- (*) العملية الإدارية والتطبيق الإداري - مكتبة عين شمس ١٩٨٧.
- (*) تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية - مكتبة عين شمس ١٩٩٠.
- (*) المفهوم العلمي المعاصر للتعليم التعاوني ١٩٩١ - المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
- (*) العلاقة الإجبارية للأراضي الزراعية - مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
- (*) إدارة المكاتب بين ثورة المعلومات وخدمات المشروع - مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
- (*) التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة - مكتبة عين شمس ١٩٩٤.
- (*) إدارة المكاتب ونظم المعلومات ودورها في تحديث إدارة قطاع الأعمال - مكتبة عين شمس ١٩٩٥.
- (*) ما بين جمعية رواد روتشديل والجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، الدروس المستفادة ١٩٩٥ - المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
- (*) العملية التنظيمية والبناء التنظيمي - ١٩٩٥ (مكتبة عين شمس).
- (*) مبادئ الإدارة الدولية " النظرية والتطبيق " مكتبة عين شمس ١٩٩٦.
- (*) إستراتيجية الملكية للزراعية - ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
- (*) تنظيم وإدارة التعاونيات والشخصية للتعاونية - ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
- (*) مشكلات البنيان التعاوني بين النظرية والتطبيق - ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
- (*) قراءات في إدارة التسويق - ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
- (*) تاريخ ومبادئ التعاون - ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
- (*) إدارة المكاتب بين ثورة الإتصالات ونظم المعلومات - ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
- (*) النظم التعاونية المقارنة - ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
- (*) مفهوم الإئتمان التعاوني (نشأته وتطوره) - ١٩٩٩ (مكتبة عين شمس).
- (*) التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين إستراتيجية التغير وإستراتيجية التصدير ١٩٩٩ (مكتبة عين شمس).

أبحاث أخرى منشورة :

(*) بحوث ودراسات أخرى في المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي تصدر بصفة دورية عن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ الستينات حتى الآن ، بالإضافة إلى الأبحاث المقدمة إلى المؤتمرات الدولية.

- *) Statement on Cooperative Structure In The Arab Republic of Egypt.
Published by : Egyptian Society of Cooperative Studies (E.S.C.S) 1976.
- *) The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies. Its objects and Affiliated Units.
Published by : (E.S.C.S) 1978.
- *) Prospects on the Cooperatives and the Energy problem.
Published by : Third International Cooperative Trade conference Cairo, 1982.
- *) Egyptian Cooperative Structure :
Published by : (E.S.C.S) 1983.
- *) Working paper on Cooperative and the Development Strategy within the frame work of the general state plan.
Published by : (E.S.C.S) Cairo 1984.
- *) The role of the government in promoting the cooperative movement in the Middle East and North Africa.
Published by : United Nations Vienna, 1987.
- *) Cooperation in the Arab Countries An Overview.
The Journal of Interdisciplinary Economics, 1990, Vol. 3, pp. 83-100, 0260-1079/90\$10, © 1990 A B Academic Publishers.
- *) Cooperation in the Arab Countries : Common Problems.
The Journal of Interdisciplinary Economics, 1990, Vol. 3, pp. 101-110, 0260-1079/90\$10, © 1990 A B Academic Publishers.
- *) The Relation Between The Principal Bank for Development (P.B.D.A.C) And The Cooperative Sector. IRU-Courier , RAIFFEISEN : Vol. 2 , 1997.

أبرز إسهامات الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

- إنشاء دبلوم الإدارة العليا التعاونية بمرحلة الدراسات العليا التطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس.
- إنشاء الدراسات العليا التعاونية على مستوى الدراسات التمهيدية لمرحلة الماجستير والدكتوراه.
- إنشاء المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية على مستوى مرحلة البكالوريوس ، والحصول على إقرار وزارة التعليم العالي بشهادته على المستوى المالي والعلمي .. وكذلك إقرار اليونيسكو ... والجامعات الدولية في الشرق والغرب .. ومعادلة المجلس الأعلى للجامعات المصرية لشهادة بكالوريوس المعهد ، وفقاً لقرار المجلس الأعلى للجامعات رقم ٣ بتاريخ ١٩٨٦/٢/٢ بأن بكالوريوس المعهد يعادل البكالوريوس الذي تمنحه كليات التجارة في الجامعات المصرية شعبة إدارة الأعمال.
- إقرار نقابة التجار بـ نخريجي المعهد وقيدهم في الشعب المختلفة وفقاً لتخصصاتهم الوظيفية.
- الحفاظ على اسم الحركة التعاونية الشعبية عن طريق تمثيلها في فترة غيابها في المنظمات الدولية بصفة عامة والحلف التعاوني الدولي بصفة خاصة.
- عضوية المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية في لجنة الحلف التعاوني الدولي المركزية .. وعضويته في اتحاد ريفاليزن العالمي بالإضافة إلى مشاركة المعهد في كافة اللجان النوعية الدولية المنبثقة عن الحلف واتحاد ريفاليزن كـ اللجنة الدولية للزراعة ، واللجنة الدولية للإستهلاكية ، واللجنة الدولية للعمل واللجنة الدولية للإسكان ، واللجنة الدولية للثروة السمكية ، والمؤتمرات العلمية التعاونية التي تعقد كليات التعاون الألمانية وغيرها.
- إصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية كأول مجلة تعاونية علمية دورية تسجل وتحلل أحدث التطورات من حيث النظرية والتطبيق لعلوم التعاون في مجتمعنا الدولي المعاصر .
- إنشاء مكتبة علمية تعاونية على مستوى الدراسات الأكاديمية ابتداء من مرحلة البكالوريوس حتى مرحلة الدكتوراه تسهم في إعداد جيل تعاوني علمي جديد يقود حركة التغيير نحو مواكبة ثورة الإدارة العلمية التعاونية المعاصرة.
- كلفته المجالس القومية المتخصصة بوضع إستراتيجية لتطوير نظام التعاون في مصر ، وناقشها المجلس القومي للخدمات والتنمية الإجتماعية ورفعت إلى السيد رئيس الجمهورية ضمن تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الإجتماعية الكتاب رقم ١٦٧ من مطبوعات المجلس ، الدورة الرابعة ، سبتمبر ١٩٨٣ - يونيه ١٩٨٤ .
- كلفه السيد وزير التكوين والتجارة الداخلية بموجب القرار الوزاري رقم ٤٨٨ لسنة ١٩٨٥ برئاسة لجنة لإجراء الدراسات وتقديم ورقة عمل ووضع إستراتيجية تطوير الحركة التعاونية الإستهلاكية وتنشيطها في

- ظل ما هو قائم حالياً وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن من أخذ وضعها الطبيعي في تنمية الناحية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصري في جمهورية مصر العربية.
- (*) وقد قام الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير بصياغة ورقة الإستراتيجية وتلقى شكراً رسمياً من الأستاذ الدكتور رئيس الوزراء.
- (*) كلفه مدير مركز الأمم المتحدة للتنمية الإجتماعية والدراسات الإنسانية بوضع ورقة عمل خاصة بدور حكومات العالم في التنمية الإجتماعية وذلك في الندوة الدولية التي عقدت بموسكو فيما بين ١٨-٣١ مايو ١٩٨٧.
- (*) وقدم الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير كخبير تعاوني للأمم المتحدة ورقة عمل تتعلق بدور حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في التنمية التعاونية.
- (*) كلفته الأمانة العامة لمجلس وزراء العمل والتشؤون الإجتماعية بالدول العربية الخليجية بالمشاركة في أعمال ندوة (دور الحركة التعاونية في خدمة المجتمع العربي الخليجي) والتي عقدت في الدوحة فيما بين ١٥ ، ١٧ سبتمبر ١٩٨٧ بإعداد الدراسة حول واقع وآفاق الحركة التعاونية في الدول العربية الخليجية.
- (*) كلفته منظمة العمل الدولية بالإشتراك مع أربعة عشر خبيراً عالمياً بمراجعة كافة التوصيات التي تتعلق بالتعاونيات في ضوء المتغيرات العالمية ، على أن تتم صياغة كافة التوصيات في مؤتمر عام يعقد في جنيف بسويسرا ، وكان الدكتور كمال حمدي أبو الخير العالم الوحيد بالنسبة للمنطقة العربية.
- (*) أشرف على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه في جامعة عين شمس وجامعة القاهرة وجامعة الأزهر.
- (*) كلفته اللجنة الدولية للاتصالات والإعلام بإصدار بحث خاص بمناسبة الإحتفال بمائة وخمسين عاماً على إنشاء الحركة التعاونية البريطانية ومائة عام على إنشاء الحلف التعاوني الدولي ودور الجمعية المصرية للدراسات التعاونية في قيادة الفكر التعاوني والدروس المستفادة من تجارب الآخرين وذلك بصفته نائباً لرئيس اللجنة وعضو مشارك في إصدار الأعداد الخاصة التي يصدرها الحلف لنشاط المؤتمر .

بعض أوجه نشاط الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

- (*) تدرج في مناصب هيئة التدريس منذ عام ١٩٤٨ في كلية التجارة جامعة عين شمس حتى الأستاذية ، ومازال إستاذاً بها حتى الآن ..
- (*) كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال أسبوعي منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن.
- (*) تولى أمانة ثم عمادة المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية منذ إنشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن.
- (*) رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التي تملك المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، والمجلة المصرية للدراسات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاوني ، المركز التعاوني للثقافة وتنمية المجتمع ، قصر التعاون للمؤتمرات ، الملتقى العلمي التعاوني للتنمية البشرية بجنوب سيناء ، المركز التعاوني للحاسب الآلي ونظم المعلومات ، مدرسة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، تحت الإثشاء " متحف التعليم التعاوني " .
- (*) رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها عام ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الإستعلامات بذلك.
- (*) عضو نقابة الصحفيين.
- (*) نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاوني الدولي منذ عام ١٩٧٦ وأعيد إنتخابه في أكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ وإنتخبته اللجنة الاقتصادية في نفس العام نائباً لرئيسها.
- (*) عضو اللجنة المركزية للحلف التعاوني ، ولجنة الصحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعية.
- (*) عمل مستشاراً لجامعة الدول العربية في الشؤون الإجتماعية والتعاونية والإدارية.
- (*) شغل عضوية مجالس إدارة الاتحادات التعاونية المركزية للتعاون الإستهلاكي والإنتاجي والإسكاني والزراعي.
- (*) تحت رعاية رئاسة الجمهورية تولى الأمانة العامة للمؤتمر التعاوني الإستهلاكي الأول عام ١٩٨٠.
- (*) عضو في المجالس القومية المتخصصة (المجلس القومي للتنمية الإجتماعية والخدمات وعضو شعبي الحكم المحلي والتنمية الإدارية) .
- (*) عضو المجلس الأعلى لقطاع التأمين ، وعضو الجمعية العمومية للعديد من شركات وزارة التأمين.
- (*) عضو مجلس إدارة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- (*) عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية.
- (*) رئيس المؤتمر الدولي الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذي نظمته الحلف التعاوني الدولي سنة ١٩٨٢.

- (*) رأس مؤتمر الإصلاح الزراعي بصوفيا الذي نظمته الحلف التعاوني الدولي بالتنسيق مع الإتحاد التعاوني في بلغاريا سنة ١٩٨٣.
- (*) إختيار خبيراً بالهيئة الإستشارية التعاونية الكندية التي تضم أبرز علماء وخبراء الحركة التعاونية في عام ١٩٨٤.
- (*) رأس الندوة الدولية لإدارة التنظيمات التعاونية في الدول العربية التي نظمها المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع إتحاد رايفيزن العالمي.
- (*) عضو مجلس إدارة صندوق تمويل المساكن - وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة وإستصلاح الأراضي سنة ١٩٨٥.
- (*) عمل رئيساً للجنة الإستشارية الدائمة للأمانة العامة للإتحاد التعاوني العربي سنة ١٩٨٥.
- (*) أسهم في العمل السياسي ، حيث أختير عضواً في المؤتمر القومي للقوى الشعبية.
- (*) وأميناً للمكتب التنفيذي بكلية التجارة جامعة عين شمس.
- (*) وأميناً لصندوق هيئة رعاية طلاب الجامعات التي تشكل مجلس إدارتها من عمداء الكليات الجامعية سنة ١٩٦٤.
- (*) وعضواً منتخباً بلجنة العانة التي أنتخبت على مستوى الجمهورية لوضع أسس الإصلاح الإجتماعي والإقتصادي سنة ١٩٦٨.
- (*) وعضواً منتخباً باللجنة المركزية للإتحاد الاشتراكي العربي.
- (*) منحته نقابة التجار في عام ١٩٨٠ شهادة تقدير ، وذلك عرفاناً بالمركز القيادي الذي يشغله ، وتتويجاً للدور الإيجابي الذي يقوم به في خدمة المجتمع.
- (*) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه الوزراء تمثال الإمتياز الإداري كأحد رواد الإدارة في مصر في عيد الإدارة الثالث الذي نظمته أكاديمية إدارة الأعمال وإتحاد الجمعيات العلمية العاملة في مجال الإدارة ١٩٨١.
- (*) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمسيني للبنك الرئيسي للتنمية والإئتمان الزراعي (١٩٣١-١٩٨١) للدور ذاته البارز الذي قام به في إعداد التعاونيين وخدمة الإقتصاد القومي.
- (*) منحه السيد رئيس الجمهورية وسام الجمهورية من الطبقة الثانية تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته .. عام ١٩٨٣.
- (*) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشهادة تقدير في العيد الماسي للحركة التعاونية المصرية (١٩٠٨ - ١٩٨٣).
- (*) عضو مجلس إدارة بنك العمال المصري عام ١٩٨٦.
- (*) منحه السيد رئيس الجمهورية في عام ١٩٨٨ نوط الإئتمان من الطبقة الأولى تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته للحركة التعاونية.

- (*) عضو المجلس الأعلى للمعاهد الفنية والخاصة التابعة لوزارة التعليم.
- (*) مقرر لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة.
- (*) إختارته منظمة العمل الدولية في عام ١٩٩٢ للمشاركة في وضع التوصيات التي ترتبط بدور التعاونيات في ظل النظام الاجتماعي والإقتصادي الجديد.
- (*) إختارته هيئة الأمم المتحدة للمشاركة في وضع ورقة العمل التي تختص بمؤتمر القمة والتنمية الاجتماعية الذي سينعقد في مارس ١٩٩٥ بكونينهاجن بالدانمارك ويحضره ملوك ورؤساء العالم.
- (*) عرضت عليه في عام ١٩٩٤ جامعة المشروعات في الصين أن يتولى الرئاسة الفخرية لهذه الجامعة وأرسلت بذلك وثائق رسمية غير أنه رأى أن الأولى بهذا المنصب شخصية عامة لها قدرة على إتخاذ القرارات التي ترتفع إلى مستوى العلاقات الدولية.
- (*) منحه السيد نائب رئيس الوزراء ووزير الزراعة درع الإمتياز في مهرجان الإنتاج الزراعي لدوره البارز في إثراء الفكر التعاوني في يناير عام ١٩٩٥.
- (*) منحته السيدة سوزان مبارك حرم السيد رئيس الجمهورية ورئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لتنمية الطفولة شهادة تقدير في عام ١٩٩٥ تعبيراً عن الوطنية الصادقة والالتزام العميق بقضايا الوطن.

كلمة الباحث

يُجمع علماء الإدارة فى جميع أنحاء العالم على أهمية العملية التنظيمية كإطار عام للإدارة ، ويقول البعض منهم أنها العمود الفقرى لها ، وأنه ينبغى إعطاء العملية التنظيمية أكبر قدر من الجهد العلمى قبل بدء النشاط فى جميع المنظمات ، سواء أكانت هذه المنظمات تنتمى إلى القطاع الحكومى ، أو قطاع الأعمال ، أو القطاع الخاص أو القطاع التعاونى أو القطاع الاستثمارى ، أو النشاط الأهلى .. إلخ .. إلى غير ذلك من القطاعات التى ترتبط بالنشاط الإنسانى ، على أن يؤخذ فى الاعتبار عند وضع السياسات التنظيمية للمنظمات أن كل نشاط له طبيعته الخاصة التى يتميز بها ، وظروفه البيئية المتعددة التى يعمل فيها ويتفاعل معها ، فالبيئة لها مدخلاتها ومخرجاتها وضغوطها وتأثيرها ، ومن هذه الحقيقة يهتم التنظيم بالتكيف معها ، بالإضافة إلى تبني أفضل الأساليب الإدارية للتنمية البشرية ، للارتفاع بمستوى مهارات وقدرات القوى العاملة ، وعلى وجه الخصوص تنمية ملكة الخلق والابداع والابتكار ، لما لها من آثار إيجابية على معنويات القوى العاملة ، واستجابتها لفكرة التغيير .

وقد أكد جميع علماء الإدارة والاجتماع على أنه سيكون لسرعة ودقة استجابة المنظمات للتغيرات البيئية النصيب الأوفر فى تحديد نجاح المنظمات واستمرار نموها وازدهارها ، وذلك فى حالة إذا ما تمكنت من صياغة وضع أساليب جديدة ضمن مفهوم أكثر تكاملا واتساقا مع المتغيرات ، يمكن المنظمات من العمل بطريقة متميزة تضمن إمكانية الاستمرار مع مرور الزمن ، وفقا لاستراتيجيات العمل التى تتوصل إليها ، وتطوير هياكلها التنظيمية بصورة فعالة ، واختيار النظم المناسبة لإدارة شئونها فى إطار شبكة متكاملة من العلاقات يتوافر فيها عنصر التعاون المشترك بين عناصرها ، والوضوح الذى ييسر حسن العلاقات التنظيمية ، ومرونة العمل وتدفق المعلومات فى كافة الجهات .

وقد صدر فى مصر ، وفى الخارج العديد من المؤلفات العلمية الإدارية التى توجه نظر أصحاب الأعمال إلى أن التغيرات السريعة والمتلاحقة التى يشهدها مجتمعنا الدولى

المعاصر تترك بصماتها على البيئة المصرية بصفة عامة ، وبيئة دوائر الأعمال بصفة خاصة ، الأمر الذى يتطلب ضرورة الارتقاء بمستوى القدرات والمهارات والتقنيات المستخدمة حتى يمكن للبناء التنظيمى أن يستقر وينمو ، خاصة وأن مجتمعنا الدولى المعاصر يعيش عصر المنظمات ، والذى يبعث الحياة فى هذه المنظمات هو الإنسان ، وبمهاراته وقدراته يتوافر للمنظمات حسن التنظيم والإدارة ... ، فنمو وتصبح أكثر رسوخا فى سوق الأعمال والأبقى والأطول عمرا مع الزمان .

ولذلك يُحذّر علماء الإدارة من وضع قيود جامدة بدرجة أكثر مما ينبغى على الأجهزة التنفيذية للمنظمات ، لأن مثل هذه القيود قد تكون خطرة من منظور إدارى ، ويوصوا بأن تُتيح المنظمات الفرص للأجهزة التنفيذية لكى تتابع بصورة مستمرة ودقيقة الاتجاهات التجارية والاقتصادية ، والسياسية ، والثقافية ، والنظامية والتقنية والأخلاقية... إلخ وأنه على قدر فهم القوى العاملة الصحيح لهذه الاتجاهات تستطيع قيادة المنظمات أن تتكيف مع بنائها الداخلى ، وظروف البيئة التى تتفاعل معها ، وتكون قادرة على أن تُحدّد استراتيجية التخطيط التنظيمى وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية ، والعمليات التى ستقوم المنظمات بتطويرها ، وصولا إلى تحقيق أهدافها فى ضوء المتغيرات التى تواجهها .

وبرى علماء الإدارة أن العملية التنظيمية ينبغى أن تأخذ فى اعتبارها احتمال أن المنظمات قد تعجز نفسها فى لحظة من اللحظات أنها فى موقف غير متوقع قد يهدّد نشاطها واستمرارها ، الأمر الذى يفرض على المنظمات اتباع أسلوب متوازن يحكم العلاقة بين الأزمات واحتمال وقوعها ، ومعرفة الأساليب لدرء أخطارها وتجنبها .

ومما لاشك فيه أن المنظمات فى حاجة دائما إلى قيادات إدارية ذات بصيرة ورؤيا قادرة على استشراف المستقبل بالإضافة ما تتحلّى به من قدرات قيادية .

وأرجو فى هذا المقام أن أسوق مثالا بسيطا أورده عالمٌ من أبرز علماء الإدارة فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، وهو « بيتر ف. دركر Peter F. Drucker » حيث أصدر بحثا قسّما فى عام ١٩٩٣ تحت عنوان « ما بعد الرأسمالية Post Capitalist Society »

سَجَلَتْ الاحصائيات فى الولايات المتحدة أن هذا المرجع من أكثر الكتب مبيعاً ، حيث أُعيدت طبعاته عدة مرات فى فترات قصيرة .. وقد ورد فى هذا المرجع بعض التشبيهات البسيطة التى توضحُ للقارئ أهمية المنظمات فى عصر ما بعد الرأسمالية ، والأسلوب الأمثل لإدارتها ، وعلى ضرورة أن تلتقى كافة التخصصات العاملة فيها عند هدف واحد يرتبط ببناء المنظمات ، والعمل على استمرار نموها وازدهارها ، وهو يُشبهُ نموذج المنظمات الحديثة بفريق الأوركسترا السيمفونى .

يقول بيتر دركر : إن نموذج المنظمات الحديث شبيهٌ بفريق الأوركسترا السيمفونى الذى يتكون غالباً من مائتين وخمسين شخصاً ، وأن كل شخص من أعضاء الفريق السيمفونى المكوّن من مائتين وخمسين عازفاً على أعلى درجة من التخصص فى العزف على الآلة التى يشترك فيها مع الفريق السيمفونى ، غير أن العزف على آلة واحدة لا يُحدثُ الإشباع الحسى للنغم السيمفونى .. إنما عزف الفريق المتكامل لأعضاء الأوركسترا تحت قيادة المايسترو الماهر هو القادر على إحداث هذا الاحساس وإشباع المشاعر ، وذلك لأن كل شخص من المائتين وخمسين موسيقياً يضع تخصصه فى خدمة المهمة التى أوكلت إليه ، فالجميع يعزف قطعة موسيقية واحدة فقط وفى نفس الوقت :

They all subordinate their specialty to a common task. And they all play only one piece of music at any given time.

وبيتر دركر يقول لمزيد من توضيح المثال الذى أوردته أن « المدير » يُنجز الأعمال عن طريق الآخرين ، تماماً مثل « المايسترو » يُنجز العمل الموسيقى عن طريق الآخرين وهم أعضاء الفرقة السيمفونية .

إذنُ فهناك تشابه بين المدير والمايسترو ، حيث أن المنظمة أيضاً تتكون من خبراء متخصصين ، ويتولى المدير التنسيق بين أوجه نشاطهم المختلف .

وقد يدفعنا هذا إلى أن نكون صادقين مع أنفسنا ونسأل ... هل كل من يجلس على مقعد الإدارة يكون حقاً وصدقا مديراً بالمفهوم العلمى الذى تتطلبه المقاييس العلمية التى تشترطها علوم الإدارة الحديثة ؟

وهل أى إنسان يقف أمام فريق سيمفونى مُلَوِّحاً بعصاه تتوافر فيه صفات المايسترو !؟

لعل هذا المثال يجعلنا نُفَكِّرُ فى تقييم أنفسنا ونُقيِّمُ أوضاع منظماتنا ونقارنها بما ينبغى أن يكون عليه التنظيم الأمثل الذى يتفق مع ثقافتنا وعاداتنا وتقاليدنا فى إطار العناصر المادية الملموسة للتنظيم ، وهى الاستراتيجية والهيكل التنظيمى والنظم . والعناصر غير المادية وهى المهارات وأسلوب العمل والتوظيف والأهداف المشتركة ، والمثل العليا التى تتخذها الدولة شعارا لها فى عملها من أجل تحقيق مستويات رفيعة من التقدم والنمو والازدهار .

آملين أن تتجنبَّ الدولة وغيرها من المنظمات والمؤسسات أسلوب النمطية فى اتخاذ القرارات ، وأن تُشجِّعَ كل منظمة على الاعتماد على نفسها فى أن تتَحَسَّسَ طريقها وتتَّخِذَ الشكل التنظيمى الملائم لها الخاص بها .

إننى إذ أقدمُ هذا المرجع الذى يعرض أفكار العديد من علماء الإدارة فى أهمية العملية التنظيمية ، لأُحْيى فى نفس الوقت زملائى أساتذة الإدارة بالجامعات المصرية على إبداعاتهم الفكرية فى مواكبة عصر المعارف والتكنولوجيا ، وانتهاز هذه الفرصة لأدعو الراغبين فى مزيد من المعرفة أن لا يقتصروا على مرجع واحد ، بل عليهم أن ينهلوا من المائدة المُتاحة وصولاً إلى مجتمع الإداريين المبدعين والمبتكرين .

والله ولى التوفيق

المحتويات

الموضوع	الصفحة
* مؤلفات الباحث	٣
* أبرز إسهامات الباحث	٦
* بعض أوجه نشاط الباحث	٨
* كلمة الباحث	١١
* الفصل الأول : العملية التنظيمية بين النظرية والتطبيق	١٧
* الفصل الثانى : العملية التنظيمية ووحدة الهدف	٥٧
* الفصل الثالث : العملية التنظيمية ووضع السياسات	٨٧
* الفصل الرابع : العملية التنظيمية ووحدة القيادة	١٣١
* الفصل الخامس : العملية التنظيمية وتحليل الوظائف	١٨٩
* الفصل السادس : العملية التنظيمية ونطاق الإشراف	٢٣٩
* الفصل السابع : العملية التنظيمية والتنظيم الفعّال	٢٧٥
* الفصل الثامن : العملية التنظيمية وأنواع العلاقات فى التنظيم	٣٢٩
* الفصل التاسع : العملية التنظيمية والتنظيم الرسمى وغير الرسمى	٣٦٣
* الفصل العاشر : العملية التنظيمية ودور لرقابة فى حل المشكلات التنصبية	٤٣٧
* أسئلة وقضايا للمراجعة العامة	٥٣٣

الفصل الأول

العملية التنظيمية بين النظرية والتطبيق

Organizational Process
Between Theory and Practice

Impact of Management on Society : اثر الإدارة على المجتمع :

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن التطورات العلمية لعلوم الإدارة تؤكد على الأهمية القصوى لتفهم مديري المنظمات لكافة أبعاد التنظيم للمنظمة التي سيتحملون أمانة إدارة نشاطها ، ومن هذا المنطق يرى علماء الإدارة أنه ينبغي أن يكون لدى المديرين إلمام كامل بجميع أوجه النشاط الذي تقوم به المنظمة والقوى البشرية العاملة فيها ، والذين يرتبط بعضهم ببعض من خلال علاقات رسمية وغير رسمية في إطار الهيكل التنظيمي للمنظمة التي يعملون فيها .. هذا بالإضافة إلى أن يكون لدى المديرين نظرة مستقبلية⁽¹⁾ لما قد تقابله المنظمة من عقبات ومشكلات ، حيث يقع على عاتق المديرين الاستعداد مسبقاً لاحتمال مواجهتها ... أخذاً في الاعتبار أن هناك اتفاق بين علماء التنظيم والإدارة على أن المنظمات لها شخصيتها الخاصة التي تُعرف بها ، والتي كوَّنتها عبر السنين منذ إنشائها ، وفي مراحل تطورها ، وعلى وجه الخصوص مواقفها السابقة والجهود التي بذلتها والتي منها التغلب على العقبات التي قابلتها في ظل المتغيرات التي تعترض اقتصاديات نشاطها ، في إطار المتغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر في الآونة الأخيرة .

وما لا شك فيه أن المنظمات تختلف في خصائصها عن خصائص القوى العاملة فيها ، فالمنظمات نشأت لتبقى ، ولتنمو مع الزمن ، فهي الأقدم عهداً ، وقد يعمل في هذه المنظمات أشخاص لم يعاصروا نشأتها ، أو يشاركوا في تطورها ، وهؤلاء تهتم بهم العلوم الإدارية في إطار ما أطلقت عليه علوم الإدارة « السلوك التنظيمي Organizational Behavior » .

(1) The Uniqueness Paradox in Organizational Stories, By J. Martin & Others, Administrative Science Quarterly, 28, No. 3 (1983).

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء الإدارة يقررون أن :
 من المعارف العامة لدارسى علوم الإدارة الآن أنهم يعرفون عند متابعتهم
 لثقافة المجتمع الحالى يومياً ، أنها تتسم بالطابع الثورى فى تحسيناتها فى
 مجالات العلوم الطبيعية ، والبايولوجية ، وأن العلوم الاجتماعية تتخلف عنها
 بكثير . والأهمية المستمدة من حقيقة هذا الوضع لا يمكن إغفالها ، حيث أنه
 إذا لم يتعلم الإنسان كيفية تعبئة جهود الموارد البشرية ، والتنسيق بين الناس ،
 فإن عدم الكفاية والفاقد الناجم عن عدم القدرة من الاستفادة من المكتشفات
 الفنية سترتب عليه استمرار التخلف .
 وفيما يلى نورد النص :

It is common knowledge that the culture of present-day society is characterized by revolutionary improvements in the physical and biological sciences and that the social sciences have lagged far behind. The significance of this state of affairs can hardly be overestimated, for unless man can learn to harness human resources and coordinate the activities of people, inefficiency and waste in utilizing technical discoveries will continue.

البناء الاجتماعى والمنظمات : Social Structure & Organizations

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن هناك العديد من العلماء الذين بحثوا فى
 « البناء الاجتماعى والمنظمات ، وأفاضوا فى شرح الاختلافات بين الأفراد فى
 أى منظمة من المنظمات ، وأن أى شخص يشغل وظيفة من الوظائف فى أى

وحدة من وحدات الهيكل التنظيمي لأى منظمة ، ينبغي وضعه فى المكان الذى يتناسب مع مؤهلاته وقدراته وفقاً لسلم السلطات والمسئوليات السابق تصميمه ، وبذلك يرتبط فى عمله مع غيره ، وعلى قدر احسانه فى العمل وفقاً للمقاييس المقررة فى سياسة المنظمة ، يرقى صُعداً فى سلم السلطات والمسئوليات .

وتُتيح سياسات المنظمات للأفراد الذين يعملون فى المنظمة الفرص التى تُمكنهم من تنمية مهاراتهم وقدراتهم ، وبالتالي إتاحة الفرص لهم لتولى المراكز القيادية سواء على مستوى إداراتهم ، أو مستوى الهيكل التنظيمي للمنظمة^(١) ، ولولا وجود هذا الأمل لدى أفراد القوى العاملة والذى تلتقى معه المصالح العامة . . . لولا ذلك الأمل لفضّل كل شخص أن يعمل بمفرده فى حدود قدراته ، آملاً أن يحصل من وراء ذلك على ثمرة ما قد يبذله من جهد ، وما قد يكون وَضَعَهُ فى عمله من مال لاستثماره ، وانماه فى إطار ما يبذله من أقصى طاقات العمل فى حدود مهاراته وقدراته . لذلك يرى علماء الإدارة أن الاختيار الحسن للقوى العاملة هو أفضل سياسة حيث يقول العالمان الكبيران « هارولد كونتز ، وسيريل أو دونيل »^(٢) فى مرجعهما « أساسيات الإدارة » . . . « من العادة القول أن الناس الذين يتصفون بالجودة بإمكانهم أن يجعلوا أى نوع من أنواع التنظيم يعمل . . . بل إنه قيل إن الناس الجيدين يمكنهم أن

(١) لمزيد من دراسة هذا الموضوع يرجع إلى :

- The Social Psychology of Organizing, By Karl Weick (Reading, Mass : Addison-Wesley, 1969).
- Social Structure & Organizations, By Arthur L., Stinchcombe in Handbook of Organizations, ed. James G. March (Chicago, Rand Mc Nally, 1965).

Essentials of Management, By Harold Koontz & Cyril O'Donnell, McGraw-Hill (٢) Book Company.

يعملوا حتى إذا كان هناك بعض الغموض في التنظيم ، فهذا الغموض قد يدفعهم إلى العمل بروح الفريق ، حيث أنهم يعلموا أن عليهم أن يتعاونوا من أجل تحقيق أى شىء .

وعلى أى حال ، فإنه لا يوجد شك في أن الأشخاص الذين يتصفون بالجودة ، وهؤلاء الراغبون في التعاون ، سيعملون معاً بمزيد من الكفاءة إذا كانوا يعرفون دورهم في العمل الذى سيقومون به في نطاق الجهد الجماعى المشترك ، ويعرفون ما هى علاقة الدور الذى يقوم به كل شخص منهم بالنسبة للآخر . وهذا المفهوم ينطبق أيضاً على دوائر الأعمال ، والحكومة ، كما ينطبق على كرة القدم واليسول ، وتصميم النظم لأداء هذه الأدوار والحفاظ عليها هو أساس الوظيفة الإدارية للتنظيم .

وفيما يلي النص باللغة الانجليزية :

It is often said that good people can make any organization pattern work. It has even been said that ambiguity in organization is a good thing in that it forces teamwork since people know that they must cooperate to get anything done. However, there can be no doubt that good people and those who want to cooperate will work together more effectively if they know the part they are to play in any collaborative endeavor and how their roles relate to each other. This is as true in business or government as it is in football or baseball. To design and maintain these systems of roles is basically the managerial function of organizing.

Why Organization Process

لماذا عملية التنظيم ؟

ولعل المعانى السابقة توضح لنا لماذا يلجأ الأشخاص الذين يرغبون فى تحقيق هدف مشترك ، وتلتقى مع تحقيق هذا الهدف مصالحهم ، يلجأ هؤلاء الأشخاص قبل وضع مشروعاتهم موضع التنفيذ إلى المتخصصين فى علوم الإدارة لكى يضعوا كثيراً من التفاصيل التى تطلق عليها علوم الإدارة « عملية التنظيم » . . . وهذه التفاصيل الكثيرة المقترنة بالعديد من الشرح والايضاحات هى القرار الأول الذى يعتبر مرشداً لكافة السلطات التى يتضمنها الهيكل التنظيمى للمنظمات ، وعليها أن تلتزم بما يتضمنه التنظيم من دلائل تنظيمية والتى من بينها السياسات والقواعد والاجراءات ، وأن تتم محاسبة سلوكيات القوى العاملة فى ضوء هذه السياسات والقواعد والاجراءات .

على أن يكون واضحاً أنه يمكن مراجعة عملية التنظيم فى ضوء المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المحيطة بالعمل ، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المقررة .

وهناك من العلماء من يرى أن من بين العوامل التى تؤثر على تكوين المنظمات توافر المعرفة المتقدمة ، والجانب الحضارى حيث يمكن تبادل الأفكار وطرق تنظيم الموارد وغير ذلك من الأمور ، هذا بالإضافة إلى قدرة المجتمع على تحقيق الاكتفاء الزراعى وما يرتبط بذلك من عوامل جيولوجية وجغرافية ، وبيئية ، حيث يرون أن الصناعة تنمو وتتطور بصورة أفضل عندما تسهم فى إنتاج الأدوات^(١) والمعدات التى تسهم فى زيادة انتاجية الزراعة .

The Social Anthropology of American Industry, By Charles F. Harding in (١) Management and the Behavioral Sciences, ed. Mameck S. Wadia (Boston : Allyn & Bacon, 1968).

وقد أثبتت التطورات في الآونة الأخيرة أن تطور ^(١) التقنية المتوفرة بالنسبة للمجتمع ، تؤدي بالضرورة إلى إنشاء مزيد من المنظمات ، حيث تتطلب التقنية وجود القوى العاملة المتخصصة ، وأن التخصص يستدعي التنظيم ، وبدون تنظيم لا يستطيع المتخصصون أن يصلوا إلى انتاج نهائى سليم .

ويرى العديد من علماء الإدارة أن المنظمات تأخذ الخصائص الاجتماعية للمجتمع المحيط بها ، وتعتمد الأشكال المميزة التي تأخذها المنظمات فى مجتمعات مختلفة على الوسط الاجتماعى والسياسى والدينى والفلسفى الذى يستوعب المنظمات الجديدة .

ومن أجل مزيد من التعمق فى فهم الظواهر التنظيمية استنبط بعض العلماء ما أطلقوا عليه أسلوب الموقف Contingency Approach ، الذى يحلل العديد من العلاقات التى تتم بين النظم الفرعية المنبثقة عن التنظيم الكلى ، وتسعى النظرة بحسب أسلوب الموقف إلى فهم العلاقات المتداخلة بين المنظمة وبيئتها ، وذلك لمعرفة أنماط العلاقات أو أشكال العوامل المتغيرة ^(٢) ، على أن يكون واضحاً أن العملية التنظيمية واجبة التطبيق إذا أردنا للمنظمات التقدم والنمو والازدهار ، على أن يؤخذ فى الاعتبار أن كل نشاط له طبيعته الخاصة التى يتميز به ، وهو يختلف فى ذلك عن غيره من النشاطات ، فمثلاً النشاط الصناعى ، يختلف فى طبيعته عن النشاط التجارى ، والنشاط التجارى يختلف فى طبيعته عن نشاط المنشآت المالية . . وهكذا فإذا كان الأمر كذلك فينبغى إذاً

^(١) The New Industrial State, By John Kenneth Galbraith (Boston : Houghton Mifflin, 1971).

^(٢) Contingency Views of Organization & Management, By F.E. Kast & J.E. Rosenzweig (Chicago : Science Research Association, 1973).

مراعاة طبيعة نشاط المشروع عندما تبذل الجهود العلمية لوضع السياسات التنظيمية الخاصة به وذلك قبل أن يبدأ نشاطه ^(١) ، وأن يوضح الشكل التنظيمي طبيعة العلاقات ، وتدرج السلطات ، ومختلف الأجزاء والوحدات ، وأن يكون من المرونة بحيث يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الانساني والترتيب المادى ، ويحقق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية مع مراعاة العامل الانساني .

وهناك من العلماء من يقرر أن العملية التنظيمية اذا راعت الظروف البيئية ، فإنها تسهم فى إعمال وإثارة الأفكار وتنمية ملكة الإبداع والإبتكار Steering Innovation ، وفى هذا المقام أرجو أن أوجه النظر إلى البحث الذى أجرته عالمة الإدارة « كانتر Kanter » فى عام ١٩٨٤ عن المنشآت التى نجحت نتيجة لتبنيها استراتيجية الابتكار . ^(٢)

Survey of enterprises that had successfully engaged
in "Innovation".

لقد وجدت عالمة على حد قولها « أن البيئة كانت لها تأثيراتها على احتمالات التجديد والابتكار فيما يتعلق بطبيعة المناخ الاقتصادى . . أما فيما يتعلق بالمنظمة نفسها ، فقد كانت لها تأثيرات مهمة عن طريق تصميم الهياكل التنظيمية ، وأن نظم المعلومات والاتصالات كانت واضحة . كما وأن التأثيرات الثقافية كانت مهمة من حيث تأثيراتها المرتبطة بمعنويات القوى العاملة وقبولها لفكرة التغيير . »

Designing New Business Start-ups : Entrepreneurial, Organizational & Ecological (١)
Considerations, By A. Vandeven, R. Hudson and D. Schroeder (Journal of
Management 10, 1984).

The Change Masters, By R. Kanter, London, Allen & Unwin, 1984. (٢)

وفيما يلي نص كلماتها :

Environmental influences affected the possibility of innovation in terms of the nature of the economic climate. Institutional influences were important in that organizational structures, information and communication systems had to be open. Cultural influences were significant. There was an influence in terms of the morale of the workforce and the acceptance of the idea of change.

وقد أوردت الباحثة الجدول الآتي الذي يوضح الخصائص التنظيمية التي تساند فكرة الإبداع والابتكار ، وأثر هذه الخصائص على نجاح الشركات بالقدر الذي يرتبط بمدى استجابتها للأخذ بها ، والجهود التي تبذلها لتحقيق النجاح .

الخصائص التنظيمية المدعمة للتجديد والابتكار في المشروع الناجح

الخصائص التنظيمية Organizational characteristics	استجابة الشركات الناجحة Successful companies' response
المناخ الاقتصادي Economic climate	نشط Buoyant
الهيكل التنظيمي Organizational structure	نظام المصفوفة Matrix
أنواع الاتصالات Communication patterns	أفقية Horizontal
تدفق المعلومات Information flow	متاحة للجميع Free
المكافآت Rewards	مجزية High
ثقافة المنظمة Organization culture	واضحة Clear
قبول فكرة التغيير Attitude to change	عادية Normal
الروح المعنوية Morale	عالية High

والجدير بالملاحظة أن العاملة كانت تقول « ان الأفراد المبدعين والمبتكرين قد تكون لديهم فكرة ، وأن هذه الفكرة بنفسها من المحتمل أن لا تقود إلى النجاح . . . ان هؤلاء الأفراد المبدعون والمبتكرون في حاجة إلى هياكل واستراتيجيات لتعاونهم على الحركة فيما هو وراء نطاق أفكارهم الممتازة لتطويرها وتحقيق التنمية .

Individual innovators may have an idea, but this on its own is unlikely to lead to success. They need structures and strategies to help them move beyond the bright ideas stage to prototypes and product development.

وقد ذكرت العاملة كانت^(١) في مرجع آخر أصدرته فيما بعد عام ١٩٨٩ تحت عنوان « عندما يتعلم العمالقة الرقص » أنه إذا أردت أن يكون في قدرتك النجاح في عالم سريع التغير . . فإن الإدارة ينبغي أن تكون أكثر من قادرة بما يحمله هذا التغير من معنى فنى .

وفيما يلي النص :

To be able to succeed in the rapidly changing world management must do more than be capable in a purely technical sense.

ويقول عالم الإدارة دكتور كينيث ن. ويكسلى^(٢) أستاذ الإدارة وعلم النفس بجامعة ميتشيجان ، وزميله دكتور جارى أ. يوكى أستاذ الإدارة فى جامعة نيويورك . يقول هذان الأستاذان فى مرجعهما بعنوان :

(١) When Giants Learn to Dance by R. Kanter, London, Unwin Hyman 1989.

(٢) Organizational Behavior and Personal Psychology, by Kenneth N. Wexley and Gary A. Yuki (Richard D. Irwin, Inc. 1984:).

Organizational Behavior and Personnel Psychology

هناك العديد من العوامل الاقتصادية ، والسياسية ، والثقافية ، والتطورات العلمية فى البيئة الخارجية التى يمكن أن تؤثر على أهداف المنظمة ، أو تعوق عملية دورة الانتاج المنتظمة ، من حيث المدخلات وتصنيعها إلى مخرجات ، ومن هذه العوامل : العملاء ، والمنافسون الذين يعتبرون من المحددات الأساسية فيما يتعلق بالإقبال والطلب على منتجات وخدمات المنظمة .

كما يستطرد هذان العالمان قائلين أن من بين عوامل البيئة الخارجية التى لها تأثير على المنظمة ، ولها ضغوطها المربكة والمؤثرة على أهداف المنظمة ونشاطها .

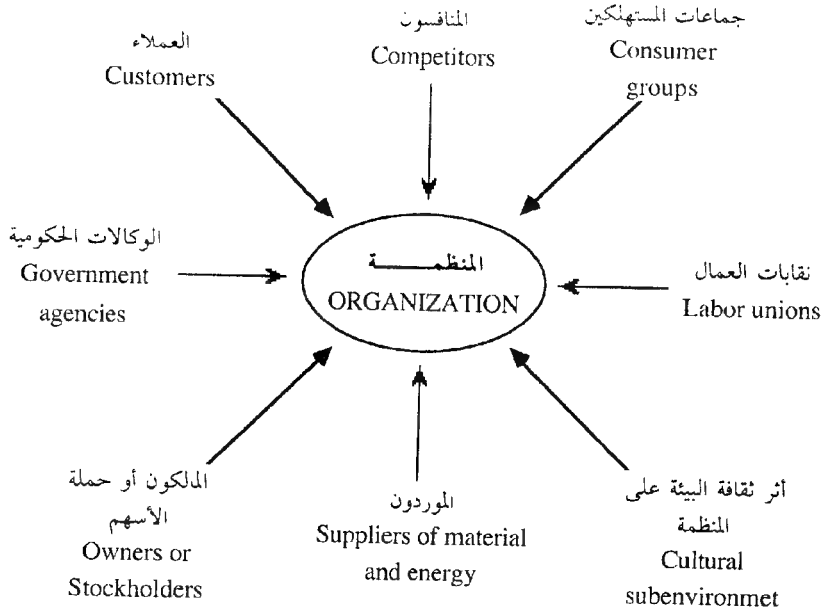
« إن الموردين والمنافسين من العوامل الأساسية فيما يتعلق بمدى القدر الكافى من المدخلات التى يمكن للمنظمة أن تحصل عليه من الموارد والقوى العاملة ، والوكالات الحكومية المُشرِّفة ، والمالكون للمنظمة أو حملة الأسهم ، والدائنون ، والنقابات العمالية ، وأخيراً فإن القيم وسلوك أعضاء المنظمات تتشكل من خلال تأثيرات ثقافة البيئة عليهم .

ونورد فيما يلى النص :

Many economic, political, cultural, and scientific developments in the external environment can affect an organization's goals or disrupt the regular input-transformation-output cycle. Major environmental elements affecting a business organization are customers and competitors are key determinants of the market demand for the organization's products or services. Suppliers and

competitors for sources of supplies and labor are principal determinants of whether the organization can obtain an adequate amount of these inputs. Government regulatory agencies, owners or stockholders, creditors, labor unions, and consumer groups exert conflicting pressures on the organizations and influence its goals and activities. Finally, the values and behavior of organization members are shaped by their cultural environment.

تأثيرات البيئة المتعددة على المنظمة



Organizational Society

مجتمع المنظمات :

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح رأى عالم الإدارة « ستيفن ب. روينز » بجامعة ولاية سانديجو فيما يتعلق بأهمية أن يتعرف المديرين على كل شىء فى المنظمة وفقاً للتنظيم وأهدافه ، حيث يقول :

« هل حدث وأن فكرت فى أن مستقبل الحضارة الحديثة متعلقاً بالمديرين ؟
... إن مثل هذا التصريح قد يبدو تصريحاً جريئاً ... إنه يعكس حقيقة أننا نعيش فى عالم لا يسيطر عليه الأفراد ، بل عالم تسيطر عليه المنظمات ، والمديرون هم الذين يحددون ماذا تفعله المنظمات .

فكّر فى ذلك لحظة ... فقد ولدنا فى المستشفيات ^(١) وهذه المستشفيات منظمات .. والمدارس التى نتعلم فيها منظمات .. وكذلك المحلات التى نشترى منها غذاءنا ، والشركات التى تصنع سياراتنا ، والأشخاص الذين يحاسبونا من أجل حصولهم على ضريبة الدخل ، والأشخاص الذين يجمعون القمامة ، والذين يتولون مهمة الدفاع العسكرى ، وكذلك الذين يطبعون الجرائد اليومية ... كل هؤلاء ينتمون إلى منظمات .

إننا نعيش مجتمع المنظمات ... والمديرون هم الأفراد الذين يديرون هذه المنظمات .

وفيما يلى النص :

Have you ever considered that the future of modern civilization rests with administrators ? That may sound like

^(١) "The Administrative Process, By Stephen P. Robbins, San Diego State University, 1980.

a pretty bold statement, but it reflects that we live in a world dominated not by individuals but by organizations. And administrators determine what organizations do.

Think about it for a moment. We are born in hospitals ... and hospitals are organizations. The schools that educate us are organizations, and so are the stores where we buy our food, the companies that make our automobiles, and the people who take our income tax, collect our garbage, provide for our military defense, and print our daily newspapers.

We exist in an organizational society, and administrators are the individuals who direct organizations.

Cooperation and Innovation : العاملون وسمات التعاون والابتكار :

ويركز علماء التنظيم والإدارة على أهمية التأكد من أن أشخاص القوى العاملة ينبغي عليهم أن يتخلقوا بأخلاق التعاون ، وأن كل شخص منهم ينبغي أن يكون عضواً متعاوناً مع مجموعة وفقاً لمتطلبات سيادة روح الفريق ، وأن يتحقق من خلال هذا التعاون الجهد المشترك الذي يضع أمامه دائماً الأهداف المرجوة .. وفى ذلك يقول « أندرو ج. دى برين »^(١) فى مرجعه « كن متأهباً » ما يأتى :

Stand Out, By Andrew J. DuBrin, Prentice Hall, 1993.

(١)

Be a Cooperative Team Member : كن عضواً متعاوناً في الفريق :

إن التعاون من المكونات الأساسية لفاعلية فريق العمل ، فإذا كانت لديك عزيمة لمساعدة الآخرين ، والعمل متعاوناً معهم ، فإنك تعتبر لاعباً متعاوناً . إن المنظمات تضع التعاون في تفكيرها عند تصميم عملية تنظيمها ، والناس إذا لم يتعاون كل فرد منهم مع المجموع فإن النظام بأكمله يتهاوى ، ولا تهتم جميع القوى العاملة لديك بتدفق العمل في جميع المنظمة فقط ، إنهم فعلاً يرغبون منك أن تتعاون معهم . ويكونك واضحاً في تعاونك معهم فإنك ستجني التقدم من حيث تقييم رؤساءك لك ، والقدر الكبير من حسن السمعة الذي ستحتظى به من تعاون العاملين معك .

وفيما يلي النص :

Cooperation is the essential ingredient for effective teamwork. If you display a willingness to help others and work cooperatively with them, you will be regarded as a team player. Organizations are designed with cooperation in mind. If people do not cooperate with one another the total system breaks down. Not all your co-workers are concerned about the smooth functioning of the total organization, but they do want cooperation from you. By being conspicuously cooperative, you gain the edge in terms of your boss's evaluation of you and the bank of goodwill you create with co-workers.

ويرى بيتر دركر^(١) أن من بين السمات التى يحسن أن يتحلى بها المدبرون ، ويعملوا على تنميتها لدى المستويات الاشرافية ، أن يعمل كل منهم بمفهوم المالك صاحب الشئ ، بحيث يجمع بين قدرته الوظيفية ، قدرة أخرى على جانب كبير من الأهمية وهى قدرة الابتكار ، حيث ذكر فى مرجعه الصادر عام ١٩٩٣ فيما يتعلق بملكة الإبداع والابتكار التى يتحلى بها رجال الأعمال المبدعون ، وهم من المالكين المدبرين فى نفس الوقت . . . ان استراتيجيتهم تستهدف تقديم شيئاً جديداً . . . بل إن الاستراتيجية التى يضعونها هى نفسها شيئاً جديداً ، حيث أن السلعة أو الخدمة التى تتضمنها ، قد تكون معروفة منذ فترة طويلة . . . إلا أن استراتيجية هؤلاء المالكون المدبرون المبدعون هى جذب العملاء :

The strategy itself is the innovation. The product or service it carries may will have been around a long time they create customer.

نظرية الإدارة ومدارس التنظيم :

Management theory and organizational schools

يرى بعض علماء التنظيم والإدارة أن التنظيم هو الإطار العام الذى تمارس من خلاله الإدارة ، ويرى البعض الآخر أن التنظيم هو العمود الفقرى للإدارة ، ويجمع جميع علماء التنظيم والإدارة على أهمية العملية التنظيمية فى تفسير أداء العملية الإدارية ، وبالتالي دورها الفعال فى النهوض بالوحدات

^(١) "Innovation and Entrepreneurship, By Peter F. Drucker Practice and Principles (Harper Business 1993).

المختلفة ، أياً كان نشاط هذه الوحدات ، خاصة وأن العملية التنظيمية تضع في اعتبارها دائماً أن توضيح الأهداف ومقاييس ومعايير تقييم المشروعات يُعتبر خطوة أساسية في تعبئة الجهود بشكل فعال . . هذه المعايير تسمح للوحدات أن تتعرف أولاً بأول على مواطن القوة والقصور في أعمالها ، مما يهيئ لها الظروف المناسبة لإحداث التغييرات الضرورية في برامج الإنتاج في الوقت المناسب . . كما تؤكد العملية التنظيمية أن عدم الوضوح في تحديد المسؤوليات وتورط أجهزة الإشراف في العمليات التنفيذية ، أمر خطير يستدعى تحديد مسؤوليات الأجهزة المختلفة من أعلى المستويات حتى مستوى الوحدة التنفيذية ، تحديداً واضحاً يضمن سلامة العلاقات التنظيمية بين هذه الأجهزة ، ويسمح بمرونة العمل وتدقيق المعلومات في كافة الاتجاهات . . إن وضوح العلاقات الانتاجية بين إدارات وأقسام الوحدة الانتاجية ، يساعد على منع الانحرافات . . وكذلك فإن وضوح العلاقة بين الإدارة والعمال ، بحيث يتفهم الجميع بأن المصلحة المشتركة تجمعهم في تحقيق أهداف الانتاج ، يساعد على خلق الروابط الانسانية بين الادارة والعمال . . من أجل هذا سنتناول مفهوم العملية التنظيمية في ضوء النظريات التنظيمية بشيء من التفصيل تأكيداً لأهميتها وتعميقاً لمفهومها العلمي .

تعقّد وتعدّد وجهات النظر بالنسبة للتنظيم :

The Complexity & Diversity of Views about Organizations

لعل من الأمور التي اتضحت الآن لدارس الإدارة ، أنه يجد نفسه أمام أفكار عديدة ، ومدارس فكرية متعددة . . هذه المدارس الفكرية تركت آثارها على وظيفة التنظيم من الناحية الإدارية . . حيث أنه بقدر هذا التعدد ، تعددت

وَتَشَعَّبَتِ الدراسات ، بل إننا عندما نتعمق فى هذه البحوث والدراسات ، نجد أن أصحاب كل مدرسة من هذه المدارس الفكرية يقررون أنهم وحدهم على حق . . وغيرهم على خطأ ، وفى ذلك يقول الأستاذ « جوزيف أ. ليرتر Joseph A. Litterer » وهو أستاذ الإدارة بجامعة إلينوى بالولايات المتحدة ، يذكر فى كتابه بعنوان « تحليل المنظمات »^(١) فيما يتعلق بهذا الموضوع : « ان معتنقى إحدى هذه المدارس الفكرية يقررون . . أن غيرهم من المدارس الفكرية على خطأ . . وأن المدرسة الفكرية التى ينتمى إليها الكاتب هى وحدها الطريق إلى الخلاص » .

“The adherents of one school decide, that the other school (s) are in error and that the one to which the writer belongs is the only way to salvation”.

ولعل حقيقة هذا الرأى تتضح لنا بمراجعة التعريفات التى أوردناها عند تناولنا وظيفة التنظيم كوظيفة من وظائف العملية الإدارية ، فقد عرف كل عالم وباحث وظيفة التنظيم^(٢) من وجهة نظره الخاصة ، ومن ثم جاء تعريفه للتنظيم أو وظيفته ، متأثراً بالمدرسة الفكرية التى ينتمى إليها .

إننا نوجه النظر إلى أن التنظيم على جانب كبير من الأهمية ، فيما يتعلق بتحقيق العملية الإدارية على الوجه الأمثل . . الأمر الذى يستحتم معه دراسة

The Analysis of Organizations by Joseph, A. Litterer (New York : John Willey (١) 1973).

(٢) يرجع إلى مرجعنا « العملية الإدارية والتطبيق الإدارى » ، الناشر : مكتبة عين شمس . مع رجاء ملاحظة أنه لإمكانية فهم العملية التنظيمية كأطار عام للإدارة ينبغى فهم ومضم كافة المعلومات التى تضمنها هذا المرجع ، حيث أوضحنا علاقة عنصر التنظيم بعناصر الإدارة الأخرى وهى التخطيط ، وملاءمة القوى العاملة ، والتوجيه ، والرقابة والتنسيق .

موضوع التنظيم بعناية فائقة ، وهناك من يرى أنه توجد على أى حال اعتبارات إضافية تجعل دراسة هذا الموضوع ذو أهمية خاصة للدراسة بالنسبة لطلبة الكليات فى عالم اليوم . . وبعد التخرج فإن هناك احتمال بالنسبة للطلاب ليس فقط أن يعمل فى منظمة . . بل إن أجلاً أو عاجلاً ، فإنه سيصل إلى مراكز سيصبح فيها مسئولاً عن توجيه المنظمة ، والتخطيط لها .

“There is, however, an additional consideration that makes study organization particularly important for today's college student. After graduation the student in all likelihood will not only work within an organization but sooner or later achieve positions in which he will be responsible for directing and planning the organization”.

ولعل من الأهمية بمكان أن نتجنب طبيعة الدراسة لوظيفة التنظيم الخوض فى كثير من تفصيلات التجارب ، والعمليات . . والقواعد التى يسوقها أصحاب المدارس الفكرية المختلفة لصياغة نظرية حول مفهوم^(١) « التنظيم » ذلك أن هذه التفصيلات قد تخرجنا عن عرض الموضوع بالأسلوب الذى يأمله كل من ينتمى إلى العلوم الإدارية ، وهو أن يستفيد من هذه الدراسة مدير اليوم . . والمدي المحتمل لمختلف التنظيمات فمن الأفضل إذن أن تسمح الدراسة للممارسين الحاليين . . والذين سيمارسون التنظيم فى المستقبل ، أن يفهموا على وجه أفضل التخطيط لنشاط المنظمات وتوجيهها .

(١) للراغبين فى التعمق فى موضوع « نظريات الإدارة » يمكن لهم الرجوع إلى :

Theories of Organizations by Hery L., Tosi (New York : John Wiley, 1984).

وكذلك :

“Middle Range Theory & The Study of Organizations By C.C. Pinder & L.F. Moore, eds., (Boston : Martinus Nyhoff, 1980).

“To permit the practitioner, actual or potential, to better understand, plan, and direct the work of organizations”.

ونحن إيماناً منا بهذا الرأي ، ورغبة منا فى اكمال الصورة لدى دارسى الإدارة ، نعرض فى إيجاز إلى بعض المدارس الفكرية التى تتعلق بموضوع التنظيم ، تمهيداً لعرض الخطوات العلمية التى ينبغى اتباعها لتحقيق المفهوم العلمى لتنظيم المشروعات .
وفيما يلى نعرض لبعض هذه المدارس .

المدرسة الكلاسيكية : The Classical School

تُعتبر هذه المدرسة أقدم المدارس الفكرية التى تناولت موضوع التنظيم ، وجذورها الحديثة ترجع إلى أيام « فردريك ونسلو تايلور » ، « وهارينجتون امرسون » ، « وهنرى فايول » .

وهذه المدرسة ترى أنه يمكن تنظيم العمل أو الواجبات بحيث تتمكن من تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة . . وهذه المدرسة تعتبر التنظيم كنتاج للفكر السليم الذى يعطى اهتماماً أكبر لتنسيق الواجبات عن طريق استخدام السلطة القانونية .

“An organization is viewed as a product of rational thought concerned largely with coordinating tasks through the use of legitimate authority”.

وقد أوضحنا فى دراسة سابقة ^(١) كيف أن هذه المدرسة كانت تهتم بإيجاد أسلوب قياسى أمثل لأداء الأعمال ، وأنها اتبعت الأسلوب التحليلى

(١) اقرأ بالتفصيل ما كتبناه عن هذا العالم فى مرجعنا « العملية الإدارية والتنظيم الإدارى » ، الفصل الأول .

analytical approach لإيجاد هذه الأساليب أو النماذج القياسية . . . ثم بعد ذلك يدرب كل شخص على العمل أو الواجب الذى يؤديه وفقاً للنموذج الذى تقرر . . وهكذا إذا أدى كل شخص دوره وفقاً للنموذج المعد ، فإنه يسهم فى تحقيق أهداف المشروع . . أى أن العناصر الأساسية لهذه المدرسة هى الأهداف . . والواجبات . . والسلوك الرشيد rational behavior وتنسيق الجهود . . والكفاية .

المدرسة الطبيعية : The Naturalist School

أصحاب هذه المدرسة يختلفون عن أصحاب المدرسة الكلاسيكية ، من حيث أنهم يقررون أن التنظيم هو عبارة عن « تجمع أشخاص » . . لهم احتياجات ومصالح وأهداف مشتركة . ويعرف أصحاب هذه المدرسة ، بأنهم أصحاب المدرسة السلوكية ، ويعنى أصحاب هذه المدرسة بدراسة مسلك الفرد وتفهم شخصيته ، والجوانب الإدارية فيه ، مستهدفة هذه المدرسة من وراء ذلك معرفة تصرفات الإنسان ^(١) . . وتنوع واختلاف هذه التصرفات ، والدوافع التى أدت إلى هذا التصرفات ، حيث أن قوة هذه الدوافع تُشكّل عنصراً على جانب كبير من الأهمية فى الضغط عليه للقيام بتصرفات معينة . هذه التصرفات قد تكون بالنسبة لسلوك الأفراد داخل الجماعات متطابقة تماماً مع تعليمات الرؤساء . . أو متطلبات المواصفات الوظيفية . . وفى أحيان أخرى قد تكون متعارضة معها على النقيض . .

(١) لمزيد من دراسة هذا الموضوع يرجع إلى كتابنا « التنظيم وإدارة نظام الجودة الشاملة المتواصلة » وعلى وجه الخصوص الفصل الخاص بنظريات الدافعية .

وجذور هذه المدرسة ترجع إلى تجارب « هاوثورن الشهيرة »^(١) - والتي أوضحناها من قبل عند حديثنا عن نشأة الإدارة العلمية ، عندما تحدثنا عن « التون مايو ورفاقه » - وموقفهم المعارض « لفردريك ونسلو تايلور » ، واهتمام هذه المدرسة بالحالة المعنوية للعمال ، وأثر الروابط الاجتماعية التي تسود في علاقات العمل ، مما يخلق بينهم روح الانسجام التي تسهم في زيادة الإنتاج . . إلخ . .

وهناك من يرى أن هذه المدرسة بتطورها وتعدد مصادرها وانتشارها السريع ، قد أضافت مزيداً من الإرباك لدارسى التنظيم .

“The development of this approach to the study of organizations, with its rapidly expanding mass of data, has posed a major dilemma for the student of organizations”.

The Systems Concept

مدرسة النظم :

جدت مدرسة ثالثة فيما يتعلق بالنظرة العلمية للتنظيم ، هذه المدرسة تنظر إلى التنظيم على أنه نظام^(٢) ، يتكون من أحداث . . ونشاطات ، وغير ذلك

Elton Mayo, “The Human Problems of an Industrial Civilization”, (New York : (١) Macmillan, 1933).

وأرجو أن أوجه النظر إلى أننا أوردنا بعض هذه التجارب في مرجعنا « العملية الإدارية والتطبيق الإداري » .

(٢) نرجو التكرم بالرجوع إلى :

– Organization : Rational, Natural & Open Systems by Richard W. Scoth (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1981).

كما أرجو أن أوجه النظر إلى ما أوضحنه في مرجعنا العملية الإدارية فيما يتعلق بنظريات الإدارة ، حيث أوردنا رأى أحد علماء الإدارة البارزين « هارولد كونتر » الذى نشر بحثاً بعنوان « غابة نظرية الإدارة » : The management Theory Jungle

من المحتويات اللازم توافرها ، من أجل تحقيق أى هدف من الأهداف .

“This approach looks on an organization as a system of events, activities, and other components which must exist if any objective is to be realized at all”.

أى أن النظام هنا حالة توجد عليها مختلف المجموعات العاملة داخل النظام المتكامل ، وهذه المجموعات تعمل سوياً بأسلوب متكامل لتحقيق هدف مشترك . . ونظراً لأن كل مجموعة من هذه المجموعات تقوم بعمل معين ، وهذا العمل يرتبط بأعمال أخرى فى سبيل تحقيق الإنتاج النهائى وفقاً للخطة المرسومة . . فإن مدرسة النظام تعتمد على حسن اختيار القوى العاملة لمختلف الوظائف ، بحيث يتوافر فى هذه القوى المواصفات المطلوبة للوظائف . . إذا تم ذلك . . فإن هذا يعنى أن كل وحدة من الوحدات جزء من النظام . ومجموع الوحدات . . هى مجموع الأجزاء التى تُشكّل النظام الاجتماعى .

وهناك من يُمثل مدرسة النظام بجسم الإنسان . . فالله عز وجل خلق الإنسان فى أكمل وأتم صورة . . خلق له العديد من الأجزاء والأعضاء . . وكل عضو يؤدي وظيفة . . ووظائف الأعضاء تتكامل مع بعضها . . والأجزاء والأعضاء ترتبط ببعضها بنسيج من الخلايا . . والجميع يرتبطون بمخ الإنسان عن طريق الجهاز العصبى ، والمخ هو الجزء الموجّه لجميع الأجزاء ، فهو يتكون من آلاف الملايين من الخلايا . . ومنه تصدر التوجيهات لكل جزئية من جزيئات الجسد ، . . وبذلك تستطيع كل جزئية من هذه الجزئيات أن تؤدي وظيفتها مستقلة عن بقية الأجزاء . . غير أن جميع الأجزاء تقوم بدورها من أجل صالح الإنسان ككل . . فإذا مرض أى جزء من الأجزاء ، تداعى له سائر الأعضاء بالحمى والسهر . . أى أنه إذا كانت جميع الأجزاء سليمة ، فإن

جسم الإنسان يصير سليماً . . وإذا مرض ولو جزء واحد ، أصبح الإنسان مريضاً . . وكذلك التنظيم ، يتكون من أجزاء مقسمة على أساس تقسيم معين . . إما تقسيم وظيفي . . أو تقسيم إنتاجي . . أو تقسيم جغرافي . . إلخ . . هذه الأجزاء أو التقسيمات ، تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق هدف مشترك . . هذا الهدف هو أساس تكوين النظام .

What is Organization?

ما هو التنظيم؟

ماهو التنظيم العلمى إذن . . طالما أننا وجدنا أنفسنا أمام هذا التعدد فى المدارس الفكرية . . وطالما أن طبيعة الدراسة تستهدف إرشاد طالب اليوم ومدير المستقبل ، وكذلك إرشاد الممارسين للوظائف الإدارية إلى المنهج العلمى الذى ينبغى عليهم أن يسلكوه ، من أجل تحقيق تنظيم علمى سليم ؟ .

للإجابة على هذا السؤال . . نسترشد بكبار علماء التنظيم والإدارة المعاصرين ، الذين حاولوا أن ينهجوا منهجاً علمياً ، ووجهوا دراساتهم إلى المديرين فى مختلف أوجه النشاط الاقتصادى ، وإلى الذين يقومون بمهام التعليم والتدريب للتنمية الإدارية ، والارتفاع بمستوى كفاءة الرؤساء والمشرفين .

ونحن نختار من بين هؤلاء « كونتز وأودنل »^(١) اللذان يريان : « أن التنظيم هو تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف ، وتجميع كل نشاط فى إدارة مناسبة ، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق .

Principles of Management By Harold Koontz & Cyril O Donnell (New York : (١)
McGraw-Hill Book Co., 1955).

وفيما يلي النص :

“The authors perceive organization as the grouping of activities to accomplish goals and plans, the assignment of these activities to appropriate departments, and the provision for authority delegation and coordination”.

كما ويقول « دكتور أرنست ديل ^(١) Ernest Dale » في موضوع بعنوان :
ميكانيكية التنظيم The Mechanics of Organization ما يأتي :

« ينبغي على المدير عند القيام بمهمة التنظيم أن يُنشئ وظائف عن طريق تقسيم العمل إلى أقسام . . كل قسم يمكن إدارته عن طريق شخص واحد . . كما وينبغي أن يقوم أيضاً بعمل الترتيبات اللازمة لتنسيق العمل ، والتي تعنى تقرير العلاقات بين مختلف الوظائف . »

وفيما يلي النص :

“In organizing, the manager must create positions by dividing the work into segments, each of which is manageable by a single person. He must also arrange for the coordination of the work, which means determining the relationships among the positions”.

ويقول « جوزيف أ. ليدرر ^(٢) » : يعتبر التنظيم وحدة اجتماعية ، يُكوّن

Readings in Management, by Ernest Dale, McGraw-Hill Book Company, 1965. (١)

— See also :

Management : Theory and Practice By Ernest Dale (New York : McGraw -Hill, 1965).

(٢) مرجع سبق ذكره .

الأشخاص من خلالها نوعاً من العلاقات الثابتة فيما بينهم (ليس بالضرورة وجهاً لوجه » ، وذلك بقصد تيسير الحصول على مجموعة من الأهداف أو الأغراض .

وفيما يلي النص :

“An organization is considered to be a social unit within which people have achieved somewhat stable relations (not necessarily face to face) among themselves in order to facilitate obtaining a set of objectives or goals”.

ويقول الأساتذة « نيونر وكيلنج وكالوس ^(١) / Neuner / Keeling : « Kallaus

« التنظيم عملية إدارية يؤدي الأشخاص عن طريقها وظائفهم ، وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يُكوّن وحدة قابلة للإدارة ، لتحقيق الأهداف المحددة الخاصة بالشركة . . مثل هذه الوحدة يطلق عليها تنظيم » .

وفيما يلي النص :

“Organizing is a management process by which people, functions, and physical factors are brought together to form a controllable (manageable) unit to accomplish specific company objectives. Such a unit is identified as an organization”.

Administrative Office Management, by John, J.W. Neuner and B. Lewis Keeling (١) and Norman F. Kallaus, (South-Western Publishing Co., 1978).

ويقول « آرثر م. ويمر Arthur M. Weimer » ^(١) « عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة أنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية ، « يتولى التنظيم مهمة تحقيق أهداف المنشأة ، من خلال الاستخدام الفعال للمصادر البشرية وغير البشرية . . وغالباً ما يُوفر التنظيم الوسائل التي تتعلق بتقسيم العمل ، وهيكّل السلطة واتخاذ القرار ، وتنمية علاقات عمل سليمة بين جميع الأشخاص العاملين . وفيما يلي النص :

“Organization is undertaken to achieve the objectives of the firm through effective use of human and nonhuman resources. Organization usually makes provision for division of work, structuring of authority and decision making, and developing sound working relationships among the people involved”.

ومن التعريفات التي تتجه نحو التفصيل نسبياً ما يقوله الأستاذان « هايمان وهيلجرت » ^(٢) . . « التنظيم يعنى أن ترد على هذا السؤال . . كيف يمكن تقسيم العمل وإنجازه ؟ . . ثم يرد على هذا السؤال قائلاً : . . على المدير أن يوضّح كل مجموعة ويخصّص الواجبات لكل وظيفة . . عليه أن يقرر ويحدد مختلف أوجه النشاط المطلوب . . ويعين الأشخاص اللازمين لهذه النشاطات . . وعليه في نفس الوقت أن يقوم بتفويض السلطات اللازمة التي تمكن من تحمل تبعات هذا النشاط . كما ويعنى التنظيم وضع هيكل كإطار يتم من خلاله أداء الواجبات المختلفة . . وتقرير كيفية أداء هذه الواجبات » .

(١) Business Administration, An Introductory Management Approach, by Arther M. Weimer (Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1962).

(٢) Supervision : Concepts of Management, by Theo Haimann and Raymond L. Hilgert, (South-Western Publishing Co., 1972).

وفيما يلي النص :

“Organization means to answer the question, “How will the work be divided and accomplished ? ” To answer this question, the manager has to define, group, and assign job duties. He determines and enumerates the various activities which are required, he assigns these activities, which are required, he assigns these activities, and, at the same time, he delegates the necessary authority for carrying out the activities assigned. Organizing also means designing a structural framework within which various duties are performed, and deciding how they should be performed”.

وأخيراً نختم هذه التعريفات بما يقوله « لويس أ. ألن »^(١) Louis A. Allen :
« يمكن تعريف التنظيم ، بأنه الأسلوب الذى يمكن عن طريقه توضيح وتقسيم أداء الأعمال . . وتوضيح تفويض المسؤوليات والسلطات ، وإقامة علاقات من أجل تمكين الأشخاص من العمل معاً بأعلى قدر من الفعالية لتحقيق الأهداف » .

“We can define organization as the process of identifying and grouping the work to be performed, defining and delegating responsibility and authority, and establishing relationships for the purposes of enabling people to work most effectively together in accomplishing objectives”.

ونحن نوجه نظر القارئ إلى التعريفات الأخرى التى أوردناها عندما تحدثنا من قبل عن الوظائف الإدارية ، وتحدثنا عن « التنظيم » كالعنصر الثانى فى

(١) “Management and Organization, By Louis Allen (N.Y. McGraw-Hill, 1958).

الوظيفة الإدارية^(١) ، وحللنا بعض هذه التعريفات ، ثم خالصنا في النهاية إلى تعريف اقترحناه لمفهوم التنظيم ، وهو « التنظيم هو العمل على ايجاد حالة التوازن في المشروع ، وذلك عن طريق تحديد أهدافه ، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام . . وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، مع بيان السلطات المخولة لها ، ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات ، مع ايجاد وسائل فعالة للرقابة تُمكن من التعرف على الانحرافات في حينها والمبادرة إلى تقويمها » .

ونحن ما زلنا نؤكد أنه يكاد يكون ضرباً من المستحيلات الاستناد إلى تعريف منفرد ليعطى صورة صادقة عن مفهوم التنظيم ، أو ما يتضمنه التنظيم العلمى من عناصر ، ومن أجل هذا عرضنا على القارئ مجموعة من التعريفات^(٢) لعلماء التنظيم والإدارة ، لنعطى مثلاً من تفكيرهم . . وهذه التعريفات ، بالإضافة إلى الإطلاع على ما كتبه تعطينا حصيلة وافرة ، يمكن عن طريق الدراسة والتحليل أن نخرج منها بخطوات علمية . . هذه الخطوات تعتبر هادياً ومرشداً لرجال الأعمال والمديرين . . ومما لا شك فيه أنه نتيجة للاختلافات الفكرية ، فإننا قد نجد بعض العلماء يجذبون منهجاً معيناً في تحقيق التنظيم العلمى . . . كما وأن علماء آخرون قد يُجذبون منهجاً آخر . . غير أن الجميع يلتقون عند هدف واحد . . هو إرشاد الدارسين والممارسين والمديرين إلى الأسلوب الأمثل لتحقيق التنظيم الجيد للمشروعات .

(١) يرجع إلى مرجعنا « العملية الإدارية والتطبيق الإدارى » وكذلك مرجعنا بعنوان « الإدارة بين النظرية والتطبيق » ، « وأصول الإدارة العلمية » - الناشر مكتبة عين شمس .

(٢) أرجو أن أوجه النظر إلى أننا تناولنا هذا الموضوع في العديد من أبحاثنا التي أوردناها في مرجعنا ، ومن بينها « العملية الإدارية والتطبيق الإدارى » . . . و « التنظيم وإدارة نظام الجودة الشاملة والمتواصلة » . . . الخ . . إلى غير ذلك من مراجعنا . .

وأرجو فى ختام هذا الفصل الذى أوضحنا فيه أن علماء الإدارة لهم العديد من المدارس ووجهات النظر فيما يتعلق بتناول العملية التنظيمية أن أضيف إليهم ، العلماء : جيمس ل. جيبسون James L. Gibson وهو أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كنتكى Kentucky ، والعالم جون م. ايفانسفيتش John M. Inancevich أستاذ السلوك التنظيمى والإدارى بجامعة هيوستن Houston ، والعالم جيمس ه. دونيللى James H. Donnelly وهو أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كنتكى . . هؤلاء العلماء أصدروا مرجعاً بعنوان « المنظمات ^(١) : السلوك ، الهيكل ، العمليات » فى عام ١٩٨٥ .

هؤلاء العلماء أوضحوا فى مرجعهم أن العملية التنظيمية تحتاج إلى القيام بالبحوث والدراسات التى تتناول تنظيم عمليات الاتصالات Communication Processes واتخاذ القرار Decision-Making Processes وتقييم الأداء Performance Evaluation Processes وتقييم العمليات الاجتماعية والمهن الوظيفية Socialization & Career Processes .

وعرف هؤلاء العلماء مجال السلوك التنظيمى ^(٢) كما يلى : دراسة سلوك الانسان واتجاهاته وأدائه من خلال وضع تنظيمى قائم ، ثم صياغة نظرية وطرق ومبادئ من خلال دراسة قواعد وسلوكيات العمل مستعيناً فى ذلك بعلم النفس والاجتماع والانسان للتعرف على مدارك الإنسان وقيمه ، وقدرته على

“Organizations : Behavior, Structure, Processes”, By James L. Gibson; (٢) ، (١) Johan M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr., Fifth Edition, Business Publications, Inc., Plano, Texas, 75075, 1985.

وأرجو أن أوجه النظر إلى أننا قد تناولنا فى هذا المرجع ، وغيره من المراجع موضوع « الدافعية » و « أثر البيئة على المنظمات » وصولاً إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة .

تنمية معارفه ، بالإضافة إلى التعرف على سلوكياته أثناء عمله مع الجماعات وفى نطاق المنظمة بأسرها . كما يهتم السلوك التنظيمي بتحليل أثر البيئة الخارجية على موارد المنظمة البشرية ، والمهام المرتبطة بنشاطها وأهدافها واستراتيجيتها .

وفيما يلي النص باللغة الانجليزية :

The field of organizational behavior can be defined as :

The study of human behavior, attitudes, and performance within an organizational setting; drawing on theory, methods, and principles from such disciplines as psychology, sociology, and cultural anthropology to learn about individual perceptions, values, learning capacities, and actions while working in groups and within the total organization; analyzing the external environment's effect on the organization and its human resources, missions, objectives, and strategies.

- والقارئ إذا تعمق فى قراءة ما كتبناه من قبل عن التنظيم كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية ، ثم إذا استعرض بعناية التعريفات التى أوردناها فى شرحنا ، فإنه يكاد يخرج بأن التنظيم العلمى للمشروعات يتطلب توافر العناصر الآتية :
- هناك إجماع على أن جميع المشروعات عليها أن تحدد أهدافها وأغراضها ، على أن يتم هذا فى إطار ما يطلق عليه وحدة الهدف .
 - على المشروعات أن تقوم برسم السياسات التى تستعين بها فى ممارسة الوظائف الإدارية إذ أن رسم السياسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعرفة الأهداف والأغراض معرفة وافية .

- التنظيم كعملية إدارية متداخلة مع عناصر الوظيفة الإدارية الأخرى ، وهى التخطيط والتوجيه وملاءمة القوى العاملة ، والرقابة والتنسيق ، فى إطار من حُسْن تحديد المسؤوليات وتفويض السلطات يتطلب ضرورة توافر عنصر القيادة ، إذ أن هناك الكثير من علماء التنظيم والإدارة يعتبرون أن لفظ « الإدارة » يحمل نفس معنى « قيادة » ومن هذا المنطق ينبغى توافر « وحدة القيادة » فى مختلف مستويات التنظيم .
- تحديد الشكل القانونى للتنظيم الذى يتلاءم وطبيعة نشاطه .
- تحليل الوظائف اللازمة للقيام بمقتضيات التقسيم الوظيفى والإدارى .
- تحديد نطاق الإشراف بما يحقق الانتاجية العالية والارتفاع بالروح المعنوية لدى القوى العاملة .
- مراعاة اعتبارات تحقيق تنظيم فعال (*) ، يوجد فيه ترابط وتكامل بين مختلف أجزائه ولا يسمح على قدر الإمكان بحدوث تنظيم غير رسمى داخل التنظيم الرسمى فى المشروع .
- استخدام وسائل فعالة للرقابة تضمن كفاءة أداء الأعمال ، وبحيث تشمل الرقابة مختلف أوجه النشاط بالمشروع .

(*) لمزيد من دراسة نظريات التنظيم نرجو الرجوع إلى :

- (1) Theories of Organizations By H., L., Tosi (New York, John Wiley, 1984).
- (2) Organization Theory By Stephen P. Robbins (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1983).
- (3) Middle Range Theory & The Study of Organizations By C.C. Pinder & L.F. More (Martinus Nyhoff, 1980).
- (4) Interorganizational Theory By A.R. Negahandi, (Kent, Ohio : Kent State By University Press, 1975).

- استخدام الأدوات التي تحقق الفاعلية والكفاءة للتنظيم .
- وفى ضوء العرض السابق ، أرجو أن أوجّه نظر الدارسين إلى أننا سنتناول بإذن الله فى الفصول المقبلة عرض هذه العناصر بشيء من التفصيل ، مؤكدين على أهمية الرجوع إلى مراجعنا الأخرى المرتبطة بهذا الموضوع .

الخلاصة

يُجمع علماء التنظيم والإدارة على أهمية العملية التنظيمية وأنها الإطار العام الذى تُمارس من خلاله الإدارة ... كما ويرى هؤلاء العلماء أن التنظيم هو العمود الفقري للإدارة وأن العملية التنظيمية لها دورها الفعال فى النهوض بالوحدات المختلفة أياً كان نشاط هذه الوحدات ... ومن هذا المنطق يطالبون بضرورة أن يتفهم المدبرون كافة الأبعاد والتفصيلات التى تتضمنها العملية التنظيمية حتى يتمكنوا من تحقيق واجباتهم الإدارية وممارسة سلطاتهم فى إطار البناء التنظيمى ويستطيعون أن يحققوا التعاون بين القوى العاملة فى أقسامها وادارتها وكذلك التعاون فى إطار شبكة العلاقات الرأسية والأفقية التى توجد فى المشروع .

كما يؤكد علماء الإدارة على أن العملية التنظيمية ينبغى أن تتوافر فيها الدلائل التنظيمية الإرشادية التى تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة ، وأن هذه الأهداف تتحقق من خلال العاملين ، وعلى هذا الأساس ينبغى بذل الجهود لحسن اختيار العاملين وأن تتوافر لديهم بالإضافة إلى الكفاءة الوظيفية سماتٌ على جانب كبير من الأهمية وهى روح التعاون وقدرة على الإبداع والابتكار .

كما ويوجه العديد من العلماء النظر إلى أن التغيرات السريعة والمتلاحقة التى يشهدها مجتمعنا الدولى المعاصر تتطلب ضرورة الارتفاع بمستوى

القدرات والمهارات والتقنيات حتى يمكن للبناء التنظيمي أن يستقر وينمو ، وذلك لأن عصرنا الذي نعيش فيه هو عصر المنظمات والذي يبعث الحياة في هذه المنظمات هو الإنسان ... والمنظمات تشبه الإنسان من حيث التطور والنمو . غير أن الذين يقيمون ويؤسسون المنظمات يستهدفون أن تبقى في سوق العمل وأن تنمو مع مرور الزمان ومستقبل السنين ... لأن الإنسان مهما طال عليه الزمان فإن عمره محدود ، ولذلك نجد في مجتمعاتنا الدولية المعاصر العديد من المنظمات ذات السمعة الحسنة تَمَكَّنَتْ من النمو والإزدهار وصار يعمل فيها الآن العديد من البشر ، ولم يكونوا متواجدين عند إنشاء هذه المنظمات ... أى أن المنظمات حسنة التنظيم والإدارة عمرها أطول من عمر الإنسان ... فهي الأبقى والأطول عمراً مع الزمان .

ويلاحظ أن عدداً من العلماء والباحثين قاموا بإجراء الدراسات العلمية لايجاد نظرية للتنظيم ، غير أن كل عالم منهم عرّف التنظيم من وجهة نظره الخاصة ، ومن ثم جاء تعريفه للتنظيم متأثراً بالمدرسة الفكرية التي ينتمى إليها ... ومن بين المدارس الفكرية التي ارتبطت بايجاد نظرية للعملية التنظيمية المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الطبيعية ومدرسة النظم ، إلى غير ذلك من النظريات التي جعلت بعض أبرز علماء الإدارة يقررون أننا نعيش في غابة من النظريات ! ... ولذلك أوضحنا أنه يكاد يكون ضرباً من المستحيلات الاتفاق على نظرية واحدة حيث أنه نتيجة للاختلافات الفكرية فإن بعض العلماء يُحبذون منهجاً معيناً وعلماء آخرون يحبذون منهجاً آخر غير أن الجميع يلتقون عند هدف واحد .

ومن العرض السابق يتبين أهمية المنهج الذي عرضناه وهو يستفيد من كافة النظريات في إطار توافر عناصر معينة تتطلب القيام بالبحوث والدراسات اللازمة ، وأنه ينبغي الأخذ بهذه البحوث والدراسات من أجل تصميم العملية التنظيمية وبالتالي تحقيق التنظيم العلمي الذي يعتبر الإطار العام الذي تعمل من خلاله الإدارة .

قضايا للمناقشة

(١) « يرى علماء التنظيم والإدارة أن الحافز الأساسى لتكوين نظرية للإدارة بصفة عامة ، ونظرية للعملية التنظيمية بصفة خاصة ، هو الاعتراف بالحلقة المفقودة للوصول إلى نظام فَعَّال للمشروعات ، هذه الحلقة من وجهة نظر العديد من العلماء هى حلقة العلاقات البشرية » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً آراء بعض هؤلاء العلماء ، وأثر بحوثهم ونتائج أعمالهم فى محاولاتهم لتكوين نظرية للعملية التنظيمية .

(٢) « يجتاز مجتمعنا الدولى المعاصر العديد من المتغيرات التى تركت آثارها على الشعوب بصفة عامة ، وعمليات الانتاج بصفة خاصة ، الأمر الذى أدى إلى الحرص على الانتاج والقوى البشرية ، وتركيز الاهتمام على المهام التى يقوم بها المدير على مختلف المستويات » .

علّق على العبارة السابقة ، موضحاً وجهة نظرك العلمية فى : ...
لماذا التركيز على المديرين ؟ ... وكيف يمكن تحقيق الإدارة الفعالة ؟
... وهل هناك فرق فيما يتعلق بالتركيز على حسن اختيار المديرين بين المنشآت الكبرى والمشروعات الصغرى ؟

أيدّ اجابتك بالأسانيد العلمية من واقع دراساتك للعلوم الإدارية .

(٣) أكتب بحثاً توضح فيه : ... لماذا تؤكد النظورات العلمية لعلوم الإدارة على الأهمية القصوى لتفهُّم مديري المنظمات لكافة أبعاد العملية التنظيمية للمنظمات التى سيتحملون أمانة إدارة نشاطها ؟ .

(٤) أكتب بحثاً تناول فيه التعليق على رأى عالم الإدارة الذى يقول فيه :
« إذا لم يتعلم الإنسان كيفية تعبئة جهود الموارد البشرية ، والتنسيق بين
الناس ، فإن عدم الكفاية والفاقد الناجم عن عدم القدرة من الاستفادة
من المكتشفات الفنية سترتب عليه استمرار التخلف .

أذكر فى بحثك أسماء بعض العلماء الذين يؤكدون هذا الرأى ،
ومراجعهم العلمية .

(٥) أذكر اسم العالم الإدارى . . . واسم مرجعه الذى قال فيه العبارة التالية :
« من العادة القول أن الناس الذين يتصفون بالجودة بإمكانهم أن
يجعلوا أى نوع من أنواع تنظيم العمل ينجح فى تحقيق أهدافه ، وأن
الناس الجيدين يمكنهم أن يعملوا حتى إذا كان هناك بعض الغموض فى
التنظيم » .

أكمل المعانى التى أوردها هذا العالم فيما يتعلق الأسباب التى استند
إليها فى إبدائه لهذا الرأى .

(٦) أذكر اسم أحد علماء الإدارة ، واسم المرجع الذى أصدره ، والآراء التى
أوردها فيما يتعلق بموضوع « البناء الاجتماعى والمنظمات Social
Structure & Organizations » - .

(٧) « هناك من العلماء من يقرر أن العملية التنظيمية إذا راعت الظروف
البيئية ، فإنها تسهم فى تنمية ملكة الإبداع والابتكار » .

علّق على العبارة السابقة ، موضحاً اسم أحد العلماء الذين كتبوا في هذا الموضوع ، واسم المرجع الذي أصدره ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بـ (استراتيجية الابتكار) .

(٨) مَنْ مِنْ علماء الإدارة الذى قال ؟ ... « إذا أردت أن يكون فى قدرتك النجاح فى عالم سريع التغيّر ... فإن الإدارة ينبغى أن تكون أكثر من قادرة بما يحمله هذا التغير من معنى فنى :

More than be capable in a purely technical sense.

(٩) « تعددت المفاهيم التى ترتبط بالجهد العلمى الذى يبذله العلماء من أجل ايجاد نظرية للعملية التنظيمية » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً لماذا تعددت وجهات نظر العلماء بالنسبة لهذا الموضوع ، وموضحاً فى دراسة تحليلية رأيك الخاص .

(١٠) « تطالب مدرسة السلوك التنظيمى والإدارى بضرورة أن تتضمن العملية التنظيمية البحوث والدراسات التى ترتبط بالعديد من مجالات النشاط » .
أذكر بعض هذه المجالات شارحاً مدى ارتباطها بتحقيق التنظيم الجيد للمشروعات ؟ .

الفصل الثانى

العملية التنظيمية ووحدة الهدف

Organizational Process
and Unity of Objective

Principle of Unity of Objective

مبدأ وحدة الهدف :

ينبغى على مختلف المشروعات لكى تقيم تنظيماً جيداً ، أن تُحدد أولاً هدفها تحديداً واضحاً ، بحيث يمكن الحكم على مختلف أجزاء المشروع فى ضوء الجهد البناء الذى يبذله من أجل تحقيق أهداف المشروع ككل .

“The organization as a whole and every part of it should be judged in the light of how well it contributes to the objectives of the enterprise”.

والعبارة السابقة توضح لنا أن التقاء التنظيم عند هدف واحد ، لا يمنع إطلاقاً من أن يكون للتنظيم أهدافاً أخرى فرعية ، فكل جزء من أجزاء المشروع ينبغى أن يكون له هدف . . هذا الهدف ينبغى أن يلتقى مع الهدف العام . . والقول بغير هذا ، كما يقول عالم الإدارة ارفيك⁽¹⁾ : « عمل غير منطقى . . وقاس . . ونوع من الضياع . . كما وأنه عديم الكفاءة » .

“Lack of design in organization is illogic, cruel, wasteful, and inefficient”.

ولعل من أهم الجوانب التى ينبغى أن تؤخذ فى الاعتبار عند تحديد الهدف العام ، والأهداف الفرعية التى تلتقى مع الهدف العام ، وضع أولويات للتنفيذ داخل التنظيم ، ويؤخذ فى الاعتبار عند تقريرها الظروف الاجتماعية المحلية ، والمتغيرات العالمية ، فإن هذه المتغيرات قد يكون لها أثر على تحقيق هذه الأهداف ، الأمر الذى يتحتم معه أن تكون الإدارة على معرفة كاملة بالإمكانات المتاحة التى ستستخدمها من أجل تحقيق هذه الأهداف ، وأن هذه

(1) The Elements of Administration, By L. Urwick, New York : Harper & Bros, 1944.

الإمكانات جميعها يمكن توافرها في السوق الداخلية .. أم أنها تعتمد في توافرها على أسواق خارجية .. وإذا كانت تعتمد على أسواق خارجية .. فهل تعتمد على مصدر واحد أو دولة واحدة .. إلى غير ذلك من الاعتبارات التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان عند تحديد الأهداف .

وتتعرض مختلف التنظيمات في مجتمعنا الدولي المعاصر ، لكثير من المتغيرات نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل ^(١) ، ونتيجة أيضاً للتكتلات المصلحية ، وعلى وجه الخصوص بالنسبة لبعض الدول التي تريد أن تستأثر بخيرات ومقدرات بعض المجتمعات عن طريق بعض المناورات الاستعمارية السافرة ، كما هو الشأن حينما وقفت أمريكا بجوار إسرائيل تساندها وتعاضدها ضد إرادة المجتمع الدولي بأسره .. من أجل إخضاع العالم العربي بمختلف دوله لإرادة وتخطيط السياسة الأمريكية !! .. كل هذا .. مثلاً دعى بعض الشركات الأمريكية .. وعلى وجه الخصوص البترولية ، أن تعارض الحكومة الأمريكية .. لأنها وجدت نفسها في موقف يتعارض مع أهدافها في النمو .. وفي الربح .. إذ أن التنظيم الجيد يستهدف الارتفاع بمستوى الإنتاج . بحيث يقبل المستهلكون على هذا الإنتاج ويتحقق الربح المنشود في إطار رضى المجتمع الذى يعمل فيه المشروع .. وهذا الربح هو الذى يسهم فى تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع القوى العاملة ، ويحقق مزيداً من الثراء لأصحاب المشروعات .. هذا فضلاً عن تقدم المشروع وازدهاره .

(١) نوجه النظر إلى ما أورده مجلة (وول استريت) ، حيث ذكرت أن مؤسسة وستينج هاوس تعرضت لموقف أخذت منه درساً قاسياً ، حيث أنها كانت تعرض على الزائرين فيلماً لصناعة الانسان الآلى . واكتشفت تقادمه بالنسبة لمعالجة الصناعة ، فأسرت باعادة النظر فى صياغة أهدافها وادخال بعض التغيرات الهامة على المنتجات . يرجع فى ذلك إلى

ولعل من المناسب أن نوضح العلاقة بين الأهداف والنتائج التنظيمية التي تترتب عليها ، وذلك من المعلومات التي أصدرتها شركة أ. سى . جيلبرت الأمريكية^(١) A.C. Gilbert Company على سبيل المثال .

الأهداف العامة : Over-all Objectives

١ - الحفاظ على الأسلوب الأمريكى فى الحياة Perservation of the American Way of Life بمعنى معارضة الاحتكار بأى شكل من الأشكال سواء فى الصناعة أو النقابات العمالية Labor Union .

٢ - اعداد المواطن الصالح Good Citizen ،^(٢) الذى يتحمل نصيبه فى مسئوليات المجتمع Assuming a share of community responsibilities .

٣ - تنمية الرغبة « فى المعرفة Know-how » وذلك عن طريق الأبحاث والتقدم التكنولوجى المستمر .

٤ - تهيئة الشركة لكى تصبح مكاناً أفضل للعمل ، بحيث يجد العاملون متعة فى العمل getting enjoyment out of work وذلك عن طريق إعطاء أجوراً جيدة good wages ، والتصرف مع العاملين بأمانة وصدق

(١) نورد هذا المثال التطبيقى الذى أوضحه أرنست ديل فى مرجعه عن الإدارة النظرية والتطبيق « السابق ذكره » ، وهى معلومات أصدرتها شركة أ.ى . جيلبرت بنيوهافن كونيتيكت New Haven Connecticut .

(٢) نوجه نظر القارئ إلى أن خطة الدراسة بالمعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية تتضمن مقررأ فى الفرقة الأولى يتناول حُسن إعداد المواطن السليمة والمسئولية Sound and responsible citizenship .

وإنصاف fair play ، والاعتراف بكرامة الفرد dignity of the individual
وانتهاج برنامج تقدمي للأفراد progressive personnel program .

النتائج التنظيمية : Organizational Consequences

- ١ - التوسع بقدر محدود في نشاط المنشأة . . وعدم التقيد بأى نوع من أنواع الاتفاقيات ، أو غيرها من الوسائل التنظيمية التي قد تساعد على تحقيق الاحتكار monopoly .
- ٢ - إنشاء « إدارة للعلاقات » Department of Relations .
- ٣ - إنشاء إدارة مستقلة للبحوث Research Department .
- ٤ - إنشاء إدارة للأفراد Personnel Department .

الأهداف المالية : Financial Objectives

- على الشركة أن تحقق أرباحاً كافية لمقابلة ما يأتى :
- ١ - الاستمرار فى تحسين تسهيلات المصنع ، وظروف العمل ، بحيث يصبح الإنتاج أكثر جودة . . ويصبح العمل أكثر متعة .
 - ٢ - تحقيق عائد معقول لجميع حملة الأسهم Stockholders .
 - ٣ - العمل على الإحتفاظ بأفضل جهاز مالى ممكن ، مع إعطاء أهمية خاصة نحو الاحتفاظ بالسيولة النقدية الجيدة Good liquid position .
 - ٤ - اعتبار البنوك أصدقاء للشركة ، ومن هذا الفهم ، فإنهم كأصدقاء غائبين ينبغي الاعتراف بمصالحهم عند وضع السياسات المالية Financial policies .

الأساليب التنظيمية لتحقيق هذه الأهداف :

Organizational Methods of Accomplishing These Objectives

- ١ - استخدام الأساليب الإجرائية التى تتطلبها الميزانية التقديرية ، ووسائل متابعتها Follow-ups .
- ٢ - إنشاء إدارة مركزية للمحاسبة ، والتكاليف ، والرقابة بالميزانية ، مع إدارات إضافية لامركزية استشارية ورقابية .
- ٣ - تحقيق رصيد مركزى Centralized fund ، وتوضيح الأسلوب الإجرائى لعقد القروض مع البنك .

Sales Objectives

أهداف البيع :

- ١ - أعلى جودة للإنتاج Highest quality products .
- ٢ - قصر المبيعات على أجهزة الشركة .
- ٣ - الاحتفاظ بمركز الشركة التسويقى ، والعمل دائماً على تحسينه ، وذلك عن طريق الارتفاع بنسبة المبيعات التى تحققها الشركة .

Organizational Consequences

النتائج التنظيمية :

- هذه الأهداف أدت إلى إنشاء التنظيمات الآتية :
- ١ - إدارة مراقبة جودة الإنتاج A quality control department .
 - ٢ - شبكة واسعة للمبيعات ، تتبعها فروع فى شتى أنحاء البلاد .
 - ٣ - إدارة مركزية لبحوث التسويق ، وتصميم ميزانية تقديرية للتسويق ، مع إشراف مركزى دقيق للرقابة على النتائج .

Public Relations Objectives

أهداف العلاقات العامة :

على الزملاء الإداريين من العاملين ، أن يسهموا بنصيبهم فى مختلف أوجه النشاط الاجتماعى النافع Worthwhile civic activities وعليهم أيضاً أن يبذلوا جهودهم لتدعيم سمعة الشركة الطيبة فى مختلف نواحي الحياة in all walks of life وعليهم أن يتصرفوا فى شئونهم الخاصة بالأسلوب الذى لا يجلب أى نوع من الضرر على الشركة ، أو عدم الثقة فيها discredit to the company .

Organizational Impact

التأثير التنظيمي :

هذا أدى إلى إنشاء وظيفة مستقلة للعلاقات العامة Separate public relations function .

Production Objectives

أهداف النتائج :

١ - التأكيد على التنوع emphasis on diversification إذ أنه يمكن عن طريق تنوع الإنتاج diversity in products ، التقليل من حدة التقلبات الموسمية seasonal peaks ، وكذلك التغيرات التى تحدث فى أذواق الجمهور نحو الإقبال على إحدى منتجات الشركة .

٢ - ينبغى تحقيق الاستخدام الأمثل لجميع التسهيلات القائمة فى المصنع ، من أجل تحقيق عمالة كاملة In order to provide full employment .

كما وينبغى على الشركة أن لا تلجأ - بصفة منتظمة - إلى إبرام عقود فرعية sub-contracting من أجل تحقيق أى نوع من التسهيلات ، إلا إذا كان

ذلك لأسباب اقتصادية لصالح الشركة ، أو لنقص فى التخصص الآلى أو المعرفة . Lack of specialized machinery & know-how .

النتائج التنظيمية : Organizational Consequences

- ١ - تقسيم العمل الذى يتطلبه الإنتاج إلى تقسيمات فرعية .
- ٢ - إنشاء إدارات للرقابة الإنتاجية والرقابة الهندسية .
- ٣ - التنسيق بين الإنتاج والمبيعات عن طريق المديرين المسئولين عن هذا النوع من النشاط .

التصميم التنظيمى والأهداف :

يتضح من المثال السابق ، أنه لا يمكن وضع تصميم لآى تنظيم ، إلا فى ضوء الأهداف المقررة وعلى رأسها الهدف العام للمشروع ككل ، ... إذ أن هذا الهدف بالذات هو الذى سيتقرر على أساسه^(١) تصميم الهيكل التنظيمى

(١) أرجو أن أوجه النظر إلى أن علماء الإدارة يهتمون بتصميم الهيكل التنظيمى ، أو البناء التنظيمى ، ويعنى البناء التنظيمى بترتيب الواجبات التى تؤدىها القوى العاملة من أجل تنظيم العمل الذى ينبغى المجازة ، ووضع بعض علماء الإدارة خرائط تنظيمية نموذجية لبعض أوجه النشاط الذى تقوم به المؤسسات . يرجع فى ذلك إلى :

- "The Sociology of Organizations", By Deon J. Champion, (New York : McGraw-Hill, 1975).
- "Organizations : Structure and Process", By Richard H. Hall, (Englewood Cliffs, N. Prentice-Hall, 1972).
- "Bureaucracy and Centralization : An Examination of Organizational Structure", By Roger Mansfield, Administrative Science Quarterly 18 (1973).

للمشروع بأسره . كما ويتضح أيضاً من المثال السابق ، أن كل قسم من الأقسام الفرعية داخل الهيكل التنظيمي للشركة ، يقرر لنفسه أهدافاً خاصة . . هذه الأهداف الخاصة ، أو الأهداف الفرعية ، تستهدف أن يحقق كل قسم دوره في إطار الهدف العام المقرر للشركة ككل . . فمثلاً نجد أن الشركة تضع لنفسها هدفاً عاماً هو « تهيئة الشركة لكي تصبح مكاناً أفضل للعمل ، وبحيث يجد العاملون متعة في العمل ، وذلك عن طريق إعطاء أجوراً جيدة ، والتصرف مع العاملين بأمانة وصدق ، والاعتراف بكرامة الفرد ، وامتثال برنامج تقديمي للأفراد » ، إذا كان هذا هو هدفاً عاماً ، فينبغي على جميع الأقسام الفرعية أن تكون لها أهدافاً خاصة ، إذا تحققت ، فإنها تلتقي تماماً مع الهدف العام .

من أجل هذا فإننا نجد أيضاً في المثال السابق « أن الأهداف المالية تؤكد على ضرورة تحقيق الشركة أرباحاً كافية » . . لماذا ؟ لأنه عن طريق هذه الأرباح ، يمكن تحقيق الأهداف العامة التي ذكرناها . . وهكذا . . كل إدارة من الإدارات أو قسم فرعي له من الأهداف الخاصة ، ما يتفق تماماً مع الهدف العام . . وهذا هو المعنى الذي نقصده من « وحدة الهدف » . . أن يكون الهدف الخاص متفقاً مع الهدف العام ، وأن يقوم بدور إيجابي في تحقيقه ، حيث أن الهدف الخاص لو تحقق منفرداً دون تكامل أو ترابط أو انسجام مع بقية الأهداف الفرعية في إطار الهدف العام . . نقول لو تحقق بهذا الشكل لأصبح أثره غير مثمر ، أو غير فعال .

وينبغي أن يكون واضحاً وضوحاً تاماً ، أن الأهداف أو الأغراض هي الغايات التي تسعى مختلف الشركات نحو تحقيقها ، ومن أجل ذلك فإنها تنشئ التنظيم الفعال القادر على تحقيق هذه الأهداف .

من أجل ذلك ، فإن الشركات إذا وجدت نفسها فى موقف يتطلب تغيير أهدافها^(١) . . فينبغى أن لا تتردد فى ذلك ، إذا كان هذا فى صالحها ، غير أنه عليها فوراً أن تقوم بالبحوث الإدارية اللازمة لإعادة تنظيمها ، حتى يمكن لها البقاء والاستمرار إذ ينبغى أن يكون واضحاً أن استمرار أية شركة من الشركات ، أو أية وحدة من الوحدات . . أو أى تنظيم من التنظيمات فكل هذه المترادفات تحمل معنى واحد . . أن الاستمرار يتوقف على حسن التنظيم . . وحسن التنظيم يتوقف على معرفة الهدف . . وإذا تغير الهدف استتبعه بالضرورة تغيير التنظيم . . وذلك حتى يمكن ملاءمة مختلف أوجه النشاط للأهداف الجديدة التى تقرر ، ويجمع الكثير من علماء التنظيم والإدارة على أن الجهد الإدارى الذى يُبذل فى سبيل تحديد الهدف ، يعتبر على جانب كبير من الأهمية ، لأن هذا الهدف هو محور النشاط الإدارى بأسره . . وهو أيضاً أساس تحقيق هيكل تنظيمى فعال .

ويرى « لويس أ. ألن »^(٢) أن جميع الأهداف يمكن تقسيمها إلى قسمين : أهداف اقتصادية . . وأهداف اجتماعية . . أما الأهداف الاقتصادية فهى تلك التى تهتم باعتباريات السوق . . أما الأهداف الاجتماعية ، فتلك التى تهتم باهتمامات الشركة نحو موظفيها ، وحاملى أسهمها ، والجمهور بوجه عام .

(١) يرى علماء الإدارة أنه ينبغى الاستجابة لاحتياجات التغيير ، وإجراء التعديلات فى الهيكل التنظيمى ، لمقابلة الأهداف الأساسية والثانوية وفقاً للموقف ، فمثلاً الأهداف الأساسية ترتبط بالمستوى التنظيمى كزيادة الإنتاجية ، أو زيادة المبيعات أو تحسين الخدمة ، أو تحسين أساليب ضبط التكلفة . أما الأهداف الثانوية فإنها على مستوى الأقسام وتعمل على تعظيم استغلال مهارات العاملين لتحقيق الأهداف .
يرجع إلى :

– “Organization Theory : A Macro Perspective For Management”, By John H. Jackson and Others, (Prentice Hall, Englewood Cliffs, W.J. 1986).

(٢) مرجع سبق ذكره .

“Objectives may be divided into two categories, economic and social. Economic objectives are goals with respect to the market place. Social objectives refer to the company's intentions toward its employees, share-holders, and the public at large”.

ويكاد يجمع علماء التنظيم والإدارة على أن الاختبار النهائي للفاعلية التنظيمية يتمثل في قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها ، واستمرار نموها ، ورضاء البيئة التي تعمل فيها ، الأمر الذي يسهم في تدعيم بقائها . . أو كما يقول عالم الإدارة « أميتاي ايتزيوني » ^(١) القدرة على تحقيق الهدف ، هي القدرة على تحقيق أهداف مستقبلية .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك العديد من الدراسات التي أجريت عن قدرة المنظمات على البناء التنظيمي ، وبالتالي الاستمرار في ممارسة نشاطها ، ومن بين هذه الدراسات البحوث التي قام بها مكتب الاقتصاد التجارى ووزارة التجارة الأمريكية ، حيث قاما بجمع وتسجيل الاحصاءات على مدى خمسة عشر عاماً للعديد من منظمات الأعمال التجارية الخاصة للتعرف على نتائج نشاطها .

وقد أوضحت هذه الدراسات ^(٢) فشل العديد من المنظمات في

A comparative Analysis of Complex Organizations By Amitai Etzioni (N.Y. (١) Free Press, 1975).

The Business Failure Record (New York : Dun and Brad Street, 1982). (٢)

See also :

- “The Liability of Newness : Age Dependence in Organizational Death Rates”, By J. Freeman, R.C. Glenn and M.T. Hannan, American Sociological Review, 48 (1983).
- “Organizational Growth and Development”, By W.H. Starbuck, (Middlesex, England : Penguin Books, 1971).

استمرارها ، وعلى سبيل المثال ذكرت هذه الدراسات أن ٥١٪ من جملة ١٦٧٩٤ منظمة فشلت فى عام ١٩٨١ . . وذلك على الرغم من أن هذه المنظمات التى فشلت قد تم تأسيسها بهدف البقاء والاستمرار فى ممارسة نشاطها لفترة زمنية طويلة ، وأن الذين أجروا هذه الدراسة تأكدوا من صدق النية فيما يتعلق برغبة هذه المنظمات فى الاستمرار فى العمل من واقع رجوعهم إلى عقود تأسيس هذه المنظمات .

ونحن نعتقد أنه من المفترض دائماً أن يكون البقاء التنظيمى من المكونات الأساسية عند تصميم الهيكل التنظيمى ، وأن البقاء بقصد الاستمرار والنمو هو أكثر هدف معترف به بصورة عريضة بالنسبة للمنظمات .

غير أن مثل هذا الهدف غالباً ما يكون مُعقداً جداً ، ومُعرضاً لتأويلات تتدخل فيها قيم مختلفة ، وأن محاولات المؤسسين للتعبير عن هدف البقاء والاستمرار تعتبر سطحية جداً ، إلى الدرجة التى يمكن معها القول أن مثل هذا التعبير يعتبر كلاماً تافهاً ، تتم صياغته بأسلوب يتسم بنوع من اللباقة ^(١) !

وهناك رأى هام لبعض علماء الإدارة يذكرون فيه أن الدافع الأساسى لأى رجل من رجال الأعمال قد يكون مُركزاً فى بقاء المنظمة واستمرارها ، غير أن مثل هذا الدافع قد يُقابل بموقف ربما يودى إلى عدم توافقه مع الأهداف التنظيمية الأكثر تحديداً ، وعلى وجه الخصوص إذا كانت المنظمة تعمل فى بيئة يغلب عليها النشاط الدائب . ويرى هؤلاء العلماء أن المدير المهنى الذى يتم تعيينه إنْ هو إلّا موظف فى المنظمة . . قد لا يسعى لبقائها بنفس الهمة

“Organizational Evolution : A Program for Managing Radical Change”, By (١)
Gerald J. Skibbins, (New York : AMACOM, 1974).

والحماس الذى يبذله مؤسسوها ، وغالباً ما تكون الحُجَّة التى يستند إليها المدير المُعَيَّن إبرازه بعض الحقائق التى تثبت أنه كان أكثر اهتماماً بتحقيق الأهداف المحددة التى كُلِّف بها ^(١) .

والجدير بالملاحظة أن مجتمعنا الدولى المعاصر يشهد العديد من المنظمات التى تختفى من سوق الأعمال ، ومما لا شك فيه أن هناك أسباباً لاختفاء المنظمات من سوق الأعمال ، ويمكن القول بصورة عامة أن المنظمات تختفى عن سوق الأعمال عندما لا تكون هذه المنظمات قادرة على إشباع حاجة فى المجتمع ، أو عندما لا تستطيع أن تتجاوب مع مجموعة من الظروف الطارئة ، ومثل هذه الظروف بالطبع عوامل خارجية قد ترتبط بعوامل داخلية ، كما هو الحال مثلاً عندما لا تكون المنظمة قادرة على الاستجابة للمتغيرات التى تطرأ على السوق نتيجة للعديد من جوانب الضعف الذى يتخلل بناءها الداخلى ، وحينئذ لن تكون لها القدرة التنظيمية على التكيُّف مع بيئة خارجية متغيرة ، وعلى وجه الخصوص التطورات التقنية ، والقدرة على إيجاد أنماط جديدة من النشاط .

ونرجو أن نوجه النظر فى هذا المقام إلى تحذيرات علماء الإدارة التى يقررون فيها أن بيئة المستقبل سوف تتغير بمعدل سريع للغاية ، ويجزم بعضهم ومن بينهم علماء ^(٢) الإدارة « هارولد ليفيت - لورنس بينفيلد - ايجين » بأنه

(١) "Survival Strategies in a Hostile Environment", By William K. Hall, Harvard Business Review 58, No. 5 (1980).

(٢) "Organizations of the Future : Interaction with the External Environment", By Harold Leavitt, Lawcence Pinfield and Eugene Webb, eds., (New York : Praeger, 1974).

سيكون لسرعة ودقة استجابة المنظمة للتغيرات البيئية النصيب الأوفر في تحديد نجاح المنظمة واستمراريتها .

لذلك يرى علماء الإدارة أن وضع قيود صارمة بدرجة أكثر مما ينبغي على الأجهزة التنفيذية للمنظمات ربما تكون خطرة من منظور إداري ، وعلى وجه الخصوص تلك القيود التي تتحسس من خلالها المنظمات الظروف البيئية ، أو وسائل تنمية علاقاتها الخارجية ، وينبغي إتاحة الفرص للأجهزة التنفيذية أن تتابع بصورة مستمرة ودقيقة الاتجاهات التجارية والنظامية والفنية والأخلاقية والمعنوية والإدارية والاجتماعية والعالية . . . الخ ، وجمع علماء الإدارة بأنه على قدر فهمهم الصحيح لهذه الاتجاهات تتحدد استراتيجية التخطيط التنظيمي لتحقيق الأهداف ، وبالتالي الهياكل التنظيمية والعمليات التي ستقوم المنظمات بتطويرها .

ومن الآراء الجديرة بالاهتمام تلك الآراء التي أوردها « لارى أ. جراينر »^(١) فى دوريات جامعة هارفارد بعنوان « التطور وحركة المنظمات المصاحبان لتقدمها ونموها ، حيث يرى أن الكثير من المشكلات الداخلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمشكلات التكيف ، وأن المنظمات تحتاج إلى تكيف بنائها الداخلى مثل حاجتها إلى تكيف أوضاعها الخارجية ، وأن من بين مشكلات المنظمات الداخلية « التعلُّق بشكل بنائى عتيق » ، و « مدير تنفيذى مُتَحَجِّر » يرفض تبنى سياسات جديدة ، وبالتالي يتسبب فى إحباط المواهب الإدارية الشابة التى تشعر بأن اقتراحاتها لا تجد أذنًا صاغية ، ويرى مثل هذا المدير أن الامكانية الحقيقية

“Evaluation and Revolution as Organizations Grow”, By Larry E. Greiner, (١١) Harvard Business Review 50 (July – August 1972).

لإنقاذ المنظمات تكمن في تطوير مواردها الداخلية ، وأن القوى الداخلية هي أكثر أهمية من القوى الخارجية في تشكيل مستقبل المنظمة .

كما يرى علماء آخرون تأكيداً لهذا الرأي : « أنه ربما يشعر المدبرون ^(١) بالتغيرات الخارجية ، وقد تتوافر لديهم الرغبة في مواكبة هذه التغيرات ، غير أنهم يجدون أنفسهم في وضع يكتشفون فيه أنه تنقصهم البراعة التنظيمية في جعل البناء التنظيمي منسجماً باستمرار في خلال فترة زمنية قصيرة » .

ومن المشكلات الأخرى المرتبطة بالبناء التنظيمي الداخلي للمنظمات ما قد تلجأ إليه المنظمات من كثرة التغيرات في الإدارات وما يترتب على ذلك من تغيير في الأساليب الإدارية ، وغياب وضوح الهدف الذي قد يترتب عليه عدم التعاون والانسجام والسير في الاتجاه الصحيح ، هذا بالإضافة إلى عدم الاهتمام بتطوير بعض الوظائف ذات العلاقة الوثيقة بمواكبة أحدث المبتكرات في مجال نشاط المنظمات ، وإجراء التدريبات اللازمة لتنمية المهارات والقدرات وذلك لمواكبة التغيرات بالسرعة اللازمة ، وقد يقترن كل ذلك بضعف الرقابة على مختلف أوجه العمليات .

ولعلنا نعرف جميعاً أننا نعيش الآن عصر الإبداع والإبتكار ، وأنهما من أبرز عوامل النجاح في مجتمعتنا الدولي المعاصر ، وأن جميع علماء الإدارة ينادون بضرورة تحلّي قيادة المنظمات بالقدرات القادرة على استشراف المستقبل ، وفي ضوء ذلك تضع الاستراتيجيات المناسبة والتخطيط الفعال لتنفيذها .

(١) "On Spitting Against the Wind : Organizational Precariousness and American Irrigion", By N.J. Demerath III and Victor Thiessen, American Journal of Sociology, 71 (1966).

Objectives and Effective Planning : الأهداف والتخطيط الفعال :

ويكاد يجمع علماء الإدارة على أن معرفة الأهداف تتطلب حسن التخطيط لتحقيقها وأن التخطيط الإدارى الفَعَال يتطلب القيام بجهد لتأكيد أن الأحداث تتواءم مع الخطط events confirm to plans ، سواء فى ذلك الخطط الرئيسية أو الفرعية ^(١) ، وما لا شك فيه أن أى مدير سيفشل فى تنفيذ الخطط التى هى من صميم واجباته الإشراف عليها ، وذلك فى حالة إذا لم يبذل الجهد الإدارى العلمى لتنفيذها .. وإذا لم يتدارك ضرورة وجود خطط فرعية تفصيلية تتفق فى المنهج مع الخطة العامة الرئيسية للمشروع .

ويرى علماء التنظيم والإدارة ضرورة التأكيد على تحقيق المعانى السابقة ، ولأن تخطيط الخطط الفرعية أصبح فى مجتمعنا الحديث شديد التعقيد extraordinarily complex ، ويضربون مثلاً على ذلك أنه عندما يقع الاختيار فى المنشآت العادية على شراء آلة جديدة ، فإن مثل هذه المسألة قد تبدو سهلة فى الظاهر .. غير أن الأمر فى الحقيقة غير ذلك ، إذ أن اختيار آلة جديدة قد يتطلب خطط فرعية وعديد من الترتيبات .. للشراء .. والشحن .. والدفع .. والاستلام .. ونزع الأغلفة Unpacking .. والفحص .. والتركيب .. وكذلك ينبغى إعداد الخطط لتهيئة المكان المناسب الذى ستوضع فيه الآلة .. وخطط لتزويد الآلة بمصادر الطاقة Power supply .. وخطط للصيانة .. وخطط للاستخدام الأمثل .. وخطط لتعديل جداول الانتاج .. وخطط لتغيير

(١) تعتبر الوحدات التنفيذية هى تلك الوحدات المشغولة عن تحقيق الأهداف الأساسية ، وتُحاسب عليها سواء كانت انتاج سلعة أو تقديم خدمة ، أما دور الوحدات الاستشارية فيقتصر فى العادة على تقديم النصيح ومعاونة المديرين فى أداء عملهم . يرجع فى ذلك :

Management : Organization and Practice, By Franklin G. Moore (New York : Harper & Row, 1964).

معايير التكلفة . . إلى غير ذلك من الأمور التي قد تكون أكثر أو أقل أهمية ، غير أنه ينبغي أخذها بعين الاعتبار ، حتى تكون خطة شراء الآلة واستخدامها خطة ناجحة ولها أثر وفاعلية في المشروع .

ومن الأساليب التي تحقق صنع خطة أفضل في المشروع تطبيق مبدأ « المشاركة في التخطيط Planning Participation » فإن التخطيط الأكثر فاعلية يتم عندما يساهم جميع المشاركين في تحمّل المسؤولية في إعداد تلك الخطط التي تؤثر على مجال العمل في المشروع الذي يدخل في دائرة اختصاص ونطاق سلطاته . ومن هذا المنطق ينبغي دائماً إشرافه ، وإطلاع كل مدير ، أيّاً كان موقعه في المستويات الإدارية على الخطط الرئيسية والفرعية التي يكون لها أثر مباشر على ممارسته لسلطاته في حدود الموقع الذي يشرف عليه .

وما لا شك فيه أن المدير المُطَّلِع ^(١) يستطيع دائماً أن يبذل مزيداً من الجهد لتطوير الخطط إلى ما هو أفضل وعلى وجه الخصوص بالنسبة لمسئوليته في قسمه أو إدارته . . ومن الواضح أيضاً أنه ينبغي أن يطلب إلى كل مدير إعداد الخطط الضرورية لإدارته بحيث تشمل الأهداف والسياسات والاجراءات والبرامج . كما ينبغي أيضاً أن يكون مسئولاً عن المراجعة والمتابعة المستمرة للتأكد من أن تابعيه يسرون في عملهم وفقاً للخطط الموضوعية .

ونحن نرجو أن نوجه النظر إلى أن التخطيط قد يكون قصير الأمد ، أو متوسط الأمد ، أو طويل الأمد . . أي أنه توجد هناك آفاقاً عديدة للتخطيط

(١) نوجه النظر إلى أن عالم الإدارة جيمس د. تومسون يذكر في مرجعه بعنوان « المنظمات في حركة عملها » . . أن تقسيم المكونات الرئيسية إلى إدارات وإيجاد الروابط بينها هي الهيكل . . والهيكل هو الوسيلة الأساسية لتقسيم العمل وحفز المديرين على الاهتمام بالأداء الكفء . . يرجع في ذلك إلى : "Organizations in Action" By James D. Thompson, (New York : McGraw-Hill, 1967).

.. بل إن البعض من العلماء يرى أنه فى بعض الحالات قد تتطلب الأوضاع التخطيط لمدة أسبوع ، *planning a week in advance may be ample* ، فى حالات أخرى ، قد يكون التخطيط لعدد من السنوات ، وقد تختلف مدة التخطيط باختلاف الموضوعات فى المؤسسة الواحدة والوقت الواحد .

وفى تقرير لمؤتمر مجلس الصناعة القومى الأمريكى *The National Industrial Conference Board* ^(١) كان يبحث فيه عن « مدة التخطيط من الناحية العملية *The planning period in practice* » أوضح أن المنشآت التجارية تختلف فى المدة التى تخطط لها . فقد أسفرت البحوث عن أنه فى بعض الأحيان كانت الخطط الطويلة الأمد لبعض الشركات تقتصر على سنتين . وكانت هذه الخطط فى حالات أخرى تمتد إلى عشرات السنين ، غير أنه تبين من هذه البحوث أيضاً أن متوسط مدة التخطيط الطويل الأمد يتراوح ما بين ثلاث وخمس سنوات . كما تبين أيضاً أن بعض الشركات كان يُخطط لفترة أقل من عام واحد .

وفى دراسات أخرى أجرتها مؤسسة مكجروهيل *McGraw Hill* ، ونشرت فى عام ١٩٥٧ فى المجلة الأسبوعية لدوائر الأعمال تحت عنوان .. فى دوائر الأعمال كل شخص ينظر إلى المستقبل ^(٢) *In Business, Everyone's Looking Ahead* وقد تبين من هذه الدراسة أن المنشآت الكبيرة التى تضع الخطط لمدد

^(١) *The Corporate Directorship, Studies in Business Policy. By J.H. Watson (New York : National Industrial Conference Board, Inc. 1953).*

^(٢) *In Business, Everyone's Looking Ahead. Business week, January 1957.*

See Also:

ويرجع إلى :

“*The Corporate Directorship, Studies in Business Policy, By J.H. Watson (New York : National Industrial Conference Board, Inc., 1953).*”

تتراوح بين ثلاث سنوات وخمس سنوات زادت في العدد إلى ضعف ما كانت عليه قبل سنوات قليلة ، وأن الشركات والوحدات الصغيرة والمتوسطة الحجم أخذت تتبنى التخطيط الطويل الأمد بصورة متزايدة حتى لا تُفاجأ باحتمالات ومشكلات المستقبل ، كما أوضحت هذه الدراسة أن حوالى ثلث الشركات التى كانت موضع البحث بدأت تخطيطها الطويل الأمد قبل عام ١٩٥٦ بستين أو ثلاث سنوات ، وأن عدد الشركات التى كانت تضع خططها لمدة تتراوح بين العشر سنوات والعشرين سنة قد زاد عددها إلى حد كبير . « كما واتضح من هذه الدراسة الاعتقاد بأن التخطيط الإدارى فى الشركات التى تتبنى التخطيط لمدد طويلة ، قد تم هذا الاختيار على أساس عدد السنوات التى تشعر الإدارة بأن لديها بعض الثقة فى توقعاتها من أجل المستقبل ، وأن هذه التوقعات تكون على درجة كبيرة من الصلاحية :

Observation of business planning leads to the belief that the long-run period tends to be picked on the basis of a period of years in which the management has some confidence that predictions bear a acceptable degree of validity.

ومما لا شك فيه أن عملية التخطيط الإدارى ^(١) من أجل تحقيق الأهداف المقررة تهتم بالدرجة الأولى بإمكانية وضع الخطط موضع التطبيق العملى . . ومن هذا المنطلق يرى علماء التنظيم والإدارة إمكان تصنيفها . . بالأهداف . . والسياسات . . والاجراءات . . والقواعد . . والميزانيات التقديرية . .

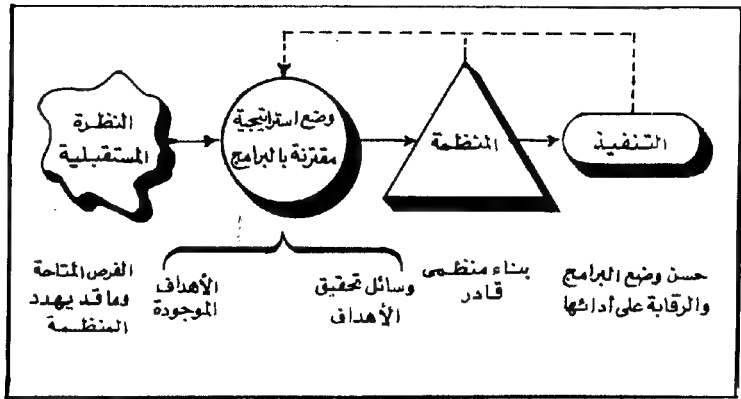
(١) لمزيد من فهم موضوع التخطيط الإدارى الفعال من أجل تحقيق أهداف المشروعات ، نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا « العملية الإدارية والتطبيق الإدارى » حيث أفردنا له الفصل الثامن عشر من هذا المرجع .

والبرامج .. والاستراتيجية .. والاتفاق على مجموعة أسس التخطيط واحتمالات المستقبل .

كما وضع علماء التنظيم والإدارة مجموعة من المبادئ للتخطيط تستهدف تفسير طبيعة التخطيط ، وترشد المديرين نحو الأسلوب الأمثل لتحقيق التخطيط الإداري الفعال .

ويرى بعض علماء الإدارة أنه ينبغي على المنظمات أن تتبنى استراتيجية للتخطيط لتحقيق أهدافها وتنفيذها بحيث تتوافر فيها الخطوات التالية ، وفقاً للشكل الإيضاحي التالي :

العملية الاستراتيجية لتحقيق الأهداف



شكل يوضح العملية الاستراتيجية لتحقيق الأهداف

خطوات التخطيط الاستراتيجي الفعال :

(١) ينبغي على المنظمات أن يكون لها وجهة نظر مستقبلية نحو البحث عن الفرص المتاحة لها

Analyze the outlook to search for opportunities and threats.

حيث يوجد العديد من العوامل التي قد يكون لها آثارها الضارة على مستقبل التنمية لأى مشروع ، فبعض المشروعات ينمو ، والبعض الآخر يضمحل ويتلاشى .

Many factors impinge on the future development of any enterprise. Some cities grow while others decay.

(٢) على المنظمات أن تضع استراتيجية مقترنة بالبرامج :

Design the strategy and programs.

حيث أن البرامج عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات ، التي تُدعم عادة برأس المال اللازم ، وميزانيات التشغيل المناسبة ، ويكون غرض هذه البرامج هو وضع أسلوب للعمل موضع التطبيق .

Programs are a complex of policies and procedures, ordinarily supported by necessary capital and operating budgets and designed to put into effect a course of action.

والبرامج قد تكون رئيسية أو قد تكون فرعية Basic or derivative بمعنى أن كليهما مطلوبان لتحقيق برنامج عام .

وفى إيجاز ينبغي على المنظمات أن تكون مسلحة بنظرة مستقبلية عن عالم الغد ، وأن يكون بمقدور المديرين أن يتحركوا بهدئ من التفكير الإيجابي نحو « ما الذى سنعمله بالنسبة لأى موضوع ؟ » .

Armed with a forecast of the world ahead, managers can shift to active, positive thinking : “What are we going to do about it ?”.

(٣) ينبغى بناء المنظمة بالأسلوب الذى يُدعم تحقيق الاستراتيجية :

Build an organization to support the strategy.

ويقول علماء الإدارة فى هذا الشأن ، أن الذى يقوم بتنفيذ البرامج من أجل تحقيق الاستراتيجية الموضوعة هى المنظمة ، فما لم تكن المنظمة حسنة التصميم لأداء واجباتها ، فإن الخطط مهما كانت سلامتها ، قد تحقق نتائج عادية . وفى الحقيقة يُمكن القول أن الاستراتيجية تعتمد على قيادات رائدة فيما يتعلق بالمجال الجديد المرتبط بالاستراتيجية ، والمنظمة عديمة الفعالية التى تفشل فى أن تطرق الريادة فى هذا المجال يمكن أن تعاني وتؤدي بالمنظمة إلى الكوارث والنكبات .

Strategy programs are carried out by an organization.

Unless this organization is well designed for its tasks, the plans, however sound, may lead to mediocre results. In fact, if the strategy relies on, say, pioneering in a new field, an ineffective organization that failed in such leadership could bring disaster.

(٤) التوجيه الإرشادى للتنفيذ : Guide the Execution

ينبغى الاهتمام بمرحلة وضع الاستراتيجية وبرامجها موضع التنفيذ بحيث تسهم كل خطة ، مع الخطط الفرعية ، مساهمة ايجابية لتحقيق الغايات والأهداف التى من أجلها وضعت الخطط ، وهذه الأهداف هى

التي ينبغي أن يتجه إليها مختلف أوجه النشاط الإنساني في مختلف الوحدات . وينبغي في هذا المقام ملاحظة أن أهداف المشروع وإن كانت تؤلف الخطة الأساسية لنشاطه ، إلا أن الأمر لا يمنع أنه قد يحدث ، أو يبدو في بعض الأحيان نوعاً من الاختلاف بين أهداف المشروع ، وأهداف إحدى إداراته ، الأمر الذي يتطلب اليقظة وسرعة العمل على تحقيق المواءمة اللازمة .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى ما يقرره علماء الإدارة من أن المديرين الرئيسيين في المنظمات يعتمدون بشدة على صغار المديرين في الإشراف المباشر على العمليات ، غير أن هذا لا يعفى كبار المديرين من أن يبذلوا غاية جهدهم في مرحلة التنفيذ .

Central management necessarily relies heavily on junior managers for the immediate supervision of operations. But senior executives can never fully divest themselves of leadership in the execution phase of purposeful endeavor.

الخلاصة

من الحقائق التى استقرت فى عالم دوائر الأعمال أن العملية التنظيمية كإطار عام للعملية الإدارية تتطلب ضرورة تحديد أهداف المنظمات تحديداً واضحاً ، سواء فى ذلك تحديد الهدف العام أو الأهداف الفرعية لمختلف الأقسام التى يشملها الهيكل التنظيمى ، وذلك من أجل تحقيق أهداف التنظيم الكلى ... هذه الحقيقة تُعتبر من أساسيات العملية التنظيمية .

وعند وضع الأهداف ينبغى وضع أولويات للتنفيذ داخل التنظيم ، ويُؤخذ فى الاعتبار عند تقرير الأهداف الظروف المحلية ، والمتغيرات العالمية ، وبمعنى أوضح أن العملية التنظيمية تتطلب عند وضع الأهداف مراعاة كافة الظروف البيئية ، سواء أكانت ظروف بيئية داخلية أو خارجية ، وأن تأخذ فى حساباتها العلاقة بين التصميم التنظيمى والأهداف والأساليب والنتائج .

وتتطلب العملية التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف تهيئة المنظمات لكى تصبح مكاناً أفضل للعمل ، وأن تهتم المنظمات اهتماماً علمياً كبيراً بحسن اختيار القوى العاملة ، وحسن معاملتها ، بحيث يجد العاملون فى المنظمات متعة فى العمل ، وذلك عن طريق إعطائهم الأجور العادلة ، والتصرف معهم بأمانة وصدق وانصاف ، والاعتراف بكرامة الفرد ، فالعاملون من أهم عناصر الانتاج ، ويلعبون دوراً على جانب كبير من الأهمية فى تحقيق الأهداف . وهى الغايات التى تسعى مختلف المنظمات نحو تحقيقها .

ويرى العديد من علماء الإدارة أن جميع الأهداف يمكن تقسيمها إلى قسمين : أهداف اقتصادية وهي التي تهتم باعتبارات السوق ، وأهداف اجتماعية تتعلق باهتمام المنظمات نحو موظفيها ، وحاملى أسهمها ، وعملائها ، والبيئة التي تعمل فيها .

ويكاد يجمع علماء التنظيم والإدارة على أن الاختبار النهائي لفاعلية العملية التنظيمية يتمثل فى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها ، واستمرار نموها . ورضاء البيئة التي تعمل فيها .. أى أنهم يؤكدون على أن القدرة على تحقيق الهدف ، هى القدرة على تحقيق أهداف مستقبلية .

كما يُحذّر علماء الإدارة من عدم استجابة المنظمات للمتغيرات التي تطرأ على السوق ، ويرون أن هذا يعنى أن هناك خللاً فى البناء الداخلى للمنظمة قد يعوقها عن تحقيق أهدافها ، وأنه ينبغى إتاحة الفرص للأجهزة التنفيذية لكى تتابع بصورة مستمرة ودقيقة الاتجاهات التجارية والنظامية والفنية والأخلاقية والمعنوية والإدارية والاجتماعية والعالمية ... الخ ، مؤكدين على أن الفهم الصحيح لهذه الاتجاهات يُسهم فى تيسير الجهد المبذول من أجل وضع استراتيجية التخطيط التنظيمي الفعال للمنظمات لاستمرار بقائها ونموها وتحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية ، وبالتالي تصميم الهياكل التنظيمية المناسبة والعمليات التي ستقوم المنظمات بتطويرها .

قضايا للمناقشة

(١) من القائل العبارة التالية ؟ ..

« إن كل جزء من أجزاء المشروع ينبغي أن يكون له هدف .. هذا الهدف ينبغي أن يلتقى مع الهدف العام .. والقول بغير هذا عمل غير منطقي .. وقاس .. ونوع من الضياع .. وعدم الكفاءة » .
أكتب ترجمة هذه العبارة باللغة الانجليزية ، ثم اشرح معناها فى ضوء متطلبات العملية التنظيمية ووحدة الهدف .

(٢) « تتعرض مختلف التنظيمات فى مجتمعنا الدولى المعاصر لكثير من المتغيرات نتيجة التطور التكنولوجى الهائل » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً بعض أسباب هذه المتغيرات وأثرها على العملية التنظيمية ، وذاكرأ على سبيل المثال الموقف الذى تعرضت له مؤسسة وستنج هاوس « فى هذا الشأن .

(٣) « يرى علماء التنظيم والإدارة أن هناك علاقة بين التصميم التنظيمى والأهداف والوسائل والنتائج التنظيمية » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً هذه العلاقة فى المجالات الآتية :
الأهداف المالية - العلاقات العامة .

(٤) « يُجمع علماء التنظيم والإدارة على أنه لا يمكن وضع تقييم لآى تنظيم .
إلاّ فى ضوء الأهداف المقررة وعلى رأسها الهدف العام للمشروع ككل » .
علّق على هذه العبارة ، شارحاً ما الذى نعتيه (بالبناء التنظيمى للمنظمة) ؟ .

(٥) مَنْ مِنْ علماء الإدارة الذى ذكر فى بحوثه فى علوم الإدارة أن جميع الأهداف يمكن تقسيمها إلى قسمين ؟

أذكر رأيه فى هذا الموضوع ، ثم اشرح مفهوم « فاعلية التنظيم » . .
وأذكر اسم ورأى أحد علماء الإدارة فى هذا الموضوع .

(٦) « أوضحت بعض الدراسات العلمية أن عدداً كبيراً من المنظمات فشل فى تحقيق أهدافه » .

أذكر أحد هذه الدراسات ، ومن الذى أجراها ؟ . . وما هى بعض النتائج المستمدة منها ؟ . . ورأيك الخاص فى ضوء تَفَهُّمك للعملية التنظيمية .

(٧) « يرى العديد من علماء الإدارة أن المدير المهنى الذى يتم تعيينه إن هو إلا موظف . . وأنه قد لا يسعى لبقاء المنظمة بنفس الهمة والحماس الذى يبذله مؤسسوها » .

علّق على العبارة السابقة ، شارحاً أسبابها ورأيك الخاص فى كيفية معالجتها .

(٨) « يُحذّر علماء الإدارة من أن بيئة المستقبل سوف تتغير بمعدل سريع للغاية . . وأن عدم السرعة أو الدقة فى الإستجابة لهذه المتغيرات ستترك آثارها على المنظمات » .

اكتب بحثاً توضح فيه . . لماذا يرى علماء التنظيم والإدارة مثل هذا الرأى ؟

(٩) « ينادى علماء الإدارة بأنه من الأفضل أن تتحلّى القيادات الإدارية فى المنظمات بالقدرات القادرة على استشراف المستقبل » .

ما معنى عبارة استشراف المستقبل ؟ . . . وما هي أبرز السمات التي ينبغي أن تتحلى بها هذه القيادات ؟ . . . وكيف نحقق العلاقة بين الأهداف والتخطيط الفعال ؟

(١٠) أشرح بشيء من التفصيل الخطوات العلمية التي ينبغي توافرها من أجل تحقيق استراتيجية للتخطيط يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمات .

أيّد إجابتك بأحد الأشكال التي توضح هذه الخطوات . مُبيناً اسم المرجع الذي اقتبست منه هذا الشكل . . . واسم المؤلف ، ورؤيك الخاص في ضوء دراساتك لعلوم الإدارة .

الفصل الثالث

العملية التنظيمية ووضع السياسات

Organizational Process
and Policy Making

السياسات مرشدة للتفكير : Policies are Guides to thinking

تعتبر السياسات جوانب مرشدة عند التفكير في اتخاذ القرار ، ويرى البعض أن الأهداف السابق تقريرها لمختلف الوحدات تُعتبر في حد ذاتها سياسات عامة ، وذلك لأنها تعطي هذه الوحدات المرشد الرئيسى لطريقة التفكير والعمل ، وهناك من يرى أن السياسات تتعدد ^(١) بقدر تعدد المستويات الموجودة فى الهيكل الإدارى . . . فمثلاً توجد سياسة رئيسية تحكم المنشأة ككل ، ثم تتعدد هذه السياسات مع تعدد الإدارات والأقسام الفرعية ، وهذا التعدد يوجد نتيجة لاستخدام قاعدة تفويض السلطة ، وتحميل المسؤولين واجبات ، وتبعات ، ومسؤولياتهم عن نتائج ما يتحملوه من مسؤوليات . . ويهدف الذين يقيمون المشروعات التجارية والصناعية إلى تحقيق منفعتين : منفعة المستهلك من ناحية ، ومنفعة من يؤسسون المشروع من ناحية أخرى ، ولذلك فلإن من أهم ما يجب أن يعنى به من يقيمون المشروعات هو تحديد الهدف تحديداً يمكن كل أعضاء المشروع من فهمه وتقديره ، ووضع السياسات يعتبر نوعاً من التخطيط policy formation is a type of planning كما وأن السياسات تعكس وترجم الأهداف Reflect & interpret objectives .

ويوضح الأستاذان « كونتز وأودنل » تعدد السياسات بقدر تعدد المستويات ، فيقولان : « توجد السياسات على هيئة طبقات . . فمثلاً تقرر الإدارة العليا سياسات الإنتاج الرئيسية للشركة . . هذه السياسات بدورها يتولد

(١) يرى عالم الإدارة جوزيف أ. ليدر نفس الرأى ، حيث أن السياسات تتضمن سلسلة الوسائل لتحقيق الغايات ، وأنها مفيدة فى فهم العلاقة بين الأهداف التنظيمية العامة ، والنشاطات المحددة . يرجع فى ذلك إلى :

- "The Analysis of Organizations" by Joseph A. Litterer, 2nd ed. (N.Y.: John Wiley, 1973).

عنها سياسات بحوث ، وسياسات تسويق ، وسياسات مالية . . وإذا لم تقم الإدارة العليا بنفسها بوضع سياسات فرعية . . فإن المديرين في المستويات الأدنى لهم أن يضعوا السياسات التي تحكم بحوث الإنتاج ، وبحوث التسويق ، والإعلان . . الخ . . والسياسة الرئيسية للشركة ينبغي أن تكون منطقية وواضحة ، بحيث يمكن وضع السياسة الفرعية في سهولة .

وفيما يلي النص :

“Policy exists in layers. For instance, basic company product policies are most often determined by top management. These, in turn, generate research policies, marketing policies, and financial policies. If top management does not itself generate derivative policy, managers at lower levels may develop policies governing product research, marketing research, advertising, etc. Basic company policy must be so logical and clear that derivative policy can be easily formulated”.

ومما لا شك فيه أنه ينبغي دائماً التأكد من أن جميع السياسات الفرعية متناسقة مع السياسة الرئيسية للشركة بحيث تُسهم في تحقيق الأهداف . . كما وأن وضوح هذه السياسات له أهمية إدارية ، ليس فقط من حيث التوجيه والإرشاد ، بل أيضاً من حيث تحقيق أكبر قدر ممكن من الاقتصاد في الوقت ، لأن المديرين يعملون في ضوءها وعلى هديها ، وبذلك لا يتفقدون جهودهم ووقتهم لايجاد السياسات التي قد يرونها مناسبة .

والسياسات هي الإطار العام الذي تعمل في نطاقه الإدارة ، إذ أنها تُعبّر عن اتجاهات الإدارة لما ينبغي أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم ، ومن

أجل ذلك تعتبر السياسات المرشد لاتخاذ القرارات فى المنظمات ، وغالباً ما تُفصح المنظمات عن سياساتها فى صورة بيانات .

وفىما يلى نورد مثلاً لما أعلنته « شركة ستاندارد أويل » ^(١) للبتروىل عن سياستها فىما يتعلق بعلاقاتها العامة .

« نحن نظرق ميدان الأعمال فى مجالات البحث عن البتروىل لنقوم بصنع منتجات جيدة ، ونبيعها بسعر عادى ، ونحقق أرباحاً » .

« ونحن نحاول أن نعمل لما فيه مصلحة أصحاب المشروع ، والعمال ، والعملاء ، والجمهور » .

« وسياستنا للعلاقات العامة قائمة على أساس معاملة الجمهور بالحق ، وإعطاء وزن كبير لأرائهم وتفهمهم باستمرار لحقيقة أهدافنا » .

وتفيد السياسات فى التعرف على مدى سلامة التصرفات إزاء مشكلة ^(٢) من المشكلات ، خاصة إذا كانت السياسات الموضوعية قد تنبأت مقدماً بحدوث

(١) يذكر عالم الإدارة و.هـ. ماى لاندرد أن شركة ستاندارد أويل بنىوجرسى وكذلك شركة دى بونت تداران من أعلى على أسس يومية . From the top, on a day to day basis . ويرجع بالنسبة إلى التفاصيل إلى :

Management by Executive Committee By W.H. Mylander (Harvard Business Review No. 3, 1955).

كما ويذكر عالم الإدارة « لويس آلن » أن هناك خلافاً حول موضوع بناء المنظمات ... هل يتم من أعلى إلى أسفل ؟ ... أو من أسفل إلى أعلى ؟ ... ويخلص إلى أن العملية تتم فى اتجاهين . يرجع إلى :

“Management & Organization”, By Louis Allen, (N.Y.: McGraw-Hill, 1958).

(٢) لذلك يقرر عالم الإدارة « جيمس هـ. دونيللى وملاؤه » أن التصرفات إزاء مشكلة من المشكلات تحتاج إلى كفاءة وقدرة عقلية . يرجع فى ذلك إلى :

“Fundamentals of Management”, By James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson & John M. Ivancevich, (Austin, Tex.: Business Publications, 1971).

مثل هذه المشكلات . . فمثلاً معظم أفراد القوى العاملة تحصل على أجازاتها في الصيف ، ولكن يحدث أن يحتاج بعض أفراد القوى العاملة إلى يوم أو بعض يوم بمناسبة افتتاح العام الدراسي لمعاونة أبنائهم على دخول المدارس . ويعلم المديرون أن عدم تحقيق هذه الرغبة لن يلق فقط مقاومة هؤلاء الأفراد . بل يَسْتَتِبعُه أيضاً تَغَيُّبُ عدد كبير من أفراد القوى العاملة بدون إذن . . كما وأنهم يعرفون أن المنشأة إذا لم تتخذ أى قرار في هذا الموضوع ، فإن التغيب سيكون كبيراً لدرجة قد تعوق سير الإنتاج بمعدله العادى .

وعلى هذا الأساس ، فإن السياسات التى توضع ينبغى أن تراعى مقدماً حدوث مثل هذا الموقف وتعمل على معالجته بما فيه الصالح العام . فالسياسات ينبغى أن تُوفَّقَ بين احتياجات المشروع ورغبات وظروف القوى العاملة .

ولعل هذا هو الذى دعى إلى اعتبار المرونة عنصراً أساسياً من عناصر وضع السياسات . . أن يكون دائماً الصالح العام هو الهدف ، الأمر الذى يتحتم معه استخدام العقل وإعمال الفكر ، ولذلك كثيراً ما نجد بعض الالفاظ المرنة توضع عند وضع السياسات . . مثل « إلا إذا اقتضت ذلك الظروف القصوى » . . أو « كُلِّمَّا أمكن ذلك » . . وبذلك تفسح السياسات لمملكة الخلق والإبداع والإبتكار أن تجد سبيلها إذا ما وجدت الإدارة نفسها فى ظروف تضطرها لاتخاذ قرار .

ومما لا شك فيه أنه يحسن دائماً عند تقرير منهج معين أو سياسة فرعية معينة جديدة تتلاءم مع تحقيق السياسات الرئيسية ، أن يقوم المسئولون بشرح كل ما يتعلق بهذه السياسة بجميع وسائل الاتصال الممكنة .

ونوجه النظر إلى حقيقتان تواجهان واضعى السياسات ، أنهم قد يغفلون عن ذكر أو تضمين السياسات بعض المعانى التى يعتقدون أنها من قبيل المفاهيم السائدة فى الشركة ، بحيث لا توجد ضرورة للنص عليها فى الكتيبات التى تُوضَّح وتشرح هذه السياسات . . وكذلك صعوبة وضع أنماط أو مقاييس أو معايير يمكن الاستناد إليها فى تقرير مدى نجاح هذه الأهداف .

وهناك إجماع على ضرورة أن تكون السياسات مكتوبة ، وأن هذا له مزايا عديدة ، وذلك كما يقول « بوز آلن ، وهاميلتون » ^(١) Booz Allen & Hamilton :

« السياسات المكتوبة توضح أنها بُنيتْ على قرارات صائبة اتخذت فى الماضى ، وتحفظ بطاقة المديرين للقرارات الجديدة التى ستتخذ ، وتخلق مناخاً يُمكن الفرد من اتخاذ قراراته عن ثقة ، وتدفع الإدارة قدماً للعمل عن طريق تقليل الجهد الذى يبذل فى الأمور الروتينية المتكررة ، وتُدعم استمرار الجهد الجماعى عبر السنين ، وثبات المشروع . . كما وتحرم الإدارة العليا بحيث تعطى أهمية أكثر للمشروعات اليومية وبرامج المستقبل ، أو بمعنى أوضح . . فإن السياسات المكتوبة تعتبر أفضل طريق لوضعها موضع التنفيذ .

Putting policies in written is the best way
of putting them to work.

Management Appraisal -- Key to Building Executives by Allen Booz & (١)
Hamilton (Published by the authors, 1955).

الفرق بين السياسات والقواعد Rules :

إن توضيح معنى السياسات يتضمن التفرقة بين السياسات والقواعد ، فكليةما بيانان موضوعة لتؤثر على سلوك الأفراد فى المنشآت . والسياسات عادة تكون أوسع من القواعد ، هذا فضلاً عن أنها تُصاغ فى عبارات عامة :

وإذا كانت السياسات تعتبر المرشد للتفكير والعمل ، فإن القواعد^(١) تحدد تماماً ما ينبغى عمله ، وهى تتضمن الجزاءات التى تترتب على انحرافات القوى العاملة عن الأخذ بها ، هذا بينما تكون السياسات من المرونة بحيث يمكن سرعة تغييرها إذا لزم الأمر دون أن يترتب على ذلك أى نوع من أنواع العقاب .

ولنضرب مثلاً لتوضيح ما سبق ، ما يتعلق بجانب الأمان Safety فى إحدى الشركات الصناعية ، فإن جانب الأمان قد يتطلب العديد من القواعد ، كمنع التدخين مثلاً ، أو ضرورة ارتداء نظارة الأمان لصيانة العين ، أو ضرورة ارتداء أحذية خاصة يتطلبها نوع العمل ، فهذه جميعاً قواعد يجب الأخذ بها فى نطاق العمل ، هذا بينما نجد أن سياسات الأمان تختلف ، فإذ سياسات الأمان قد تقرر ما إذا كان على الشركة أن تمد القوى العاملة بها بمتطلبات الأمان ، كأن توفر لهم الملابس والأدوات اللازمة ، والعمل باستمرار على تفهيم القوى العاملة التطبيق العملى لمقتضيات الأمان ، ومتابعة هذا التطبيق والتدريب للنظر فى مدى ما حققته من نجاح .

(١) لمزيد من دراسة أعمية . . لماذا ينبغى أن تكون هناك قواعد ؟ . . يرجع إلى :

- "There ought to be a Rule, Complex Organizations : A Critical Essay", By Charles Perrow, (Glenview, IL, Scott, Foresman, 1972).
- "Rule Orientation : The Reliance on the Formal System", Structure and Process of Organization : A System Approach, By Arlyn J. Melcher, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1967).

ويعتبر وضع السياسات مرحلة أعلى من مرحلة وضع الإجراءات ، إذ أن السياسات يضعها من لديهم سلطة الإدارة العليا في المنشآت وعلى ذلك فإن الإجراءات ينبغي أن توضع في نطاق السياسات الموضوعة .

كما وينبغي أن نلاحظ أنه إذا وضعت سياسات سليمة للمنشأة ولم تُدعم بالإجراءات القادرة على تنفيذ هذه السياسات ، فلنما يُعتبر الجهد المبذول في وضع السياسات جهداً ضائعاً عديم الجدوى ، فالسياسات السليمة ينبغي أن تُدعم بإجراءات سليمة ، حتى يمكن لكليهما أن يحققا أهداف المشروعات وعلى هذا فإن السياسات تعتبر المرشد للعمل ، وهي تأخذ في الاعتبار عند وضعها ما قد يجدر من مواقف دون تناول حالات فردية معينة ، هذا فضلاً عن أن السياسات توضع لفترات طويلة نسبياً ، وهي ترسم الطرق المختصرة Short Cuts للتدريب وتوجيه القوى العاملة .

وينبغي أن يُراعى عند رسم السياسات بعيدة المدى^(١) أن تكون من المرونة بحيث تسمح بإجراء التغييرات اللازمة كلما تطلبت الظروف ذلك ، فإن وجود مثل هذه الخطوط يحول دون الارتجال في اتخاذ قرارات قد تحقق فائدة عاجلة في أمد قريب ، ولكنها لا تتفق مع الأهداف البعيدة المدى ، وهذا ما يجعل من الخطأ تنفيذها . ثم إن غياب مثل هذه الخطط كثيراً ما يؤدي إلى تكرار نوع الأخطاء ، وفي ظل هذه الظروف يندر أن تتحقق التحسينات .

(١) يرى عالمي الإدارة « كاست ، وروزينويج » أنه ينبغي على المستوى الاستراتيجي عند رسمه للسياسات

أن يربط مختلف أوجه نشاط المنظمة ببيتها النظامية . يرجع إلى :

“Organization & Management : A Systems Approach”, By Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig, (N.Y. McGraw-Hill, 1970).

إن السياسات ترتبط دائماً وأبداً بأهداف المشروعات ، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف توضع خطة سليمة لتحقيق إدارة رشيدة . ويقع عبء وضع السياسة العامة للمنشأة وتحديد أهدافها على عاتق من كَوَّنُوا المشروع أو مَوَّلَوْه .
والأهداف هي أول مقدمات السياسة التي تتكون من العوامل الآتية :

١- الانساق الأخلاقى للمشروع : Ethical Foundation of the Enterprise

أى وضع قواعد للعلاقة بين المشروع وبين أفراد المجتمع الذى يعمل فى نطاقه كالمستهلكين والتجار ، وكذلك وضع قواعد الاستخدام أى طرق التعامل مع الموظفين .

٢- الانساق النظامى : Organizational Foundation

ويهدف الأساس النظامى إلى توضيح سير العمل فى المشروع فيما يتعلق بالعمليات الخارجية من ناحية وما يتعلق بقنوات التوزيع . وكذلك فيما يتعلق بالعمل الداخلى وما يتطلبه من وسائل الإعداد وطرق الإنتاج وإجراءات ومواصفات الوظائف المختلفة لمن يرغب فى شغلها ووسائل الرقابة .

ويتضح من العاملين السابقين أن للسياسة جانبين ، جانب خارجى وجانب داخلى : يرسم الجانب الأول علاقة المنشأة بالعالم الخارجى ويوضح الجانب الثانى مقومات المنشأة نفسها .

وعلى ذلك فالسياسة السليمة تُمكن الإدارة من تحمل المسئوليات التى تتعلق باشتراكها فى حياة المجتمع على الوجه الآتية :

(١) أن تساهم فى حياة المجتمع بما تنتجه أو تورده من سلع ، أو القيام بالخدمات التى تفضلع بها .

- (ب) أن تساهم فى رفاهية المجتمع بتحسين نوع وكمية المنتجات وتخفيض الأسعار دون الإقلال من جودة المنتجات لرفع مستوى معيشة الأفراد باتاحة الفرص لهم فى تحقيق مزيد من الرغبات أو فى التوفير أو رفع مستواهم الثقافى .
- (ج) رفع مستوى الاستخدام بتعديل شروط العمل وتحقيق الرضا الشخصى والجماعى بالعمل .
- (د) المساهمة فى تقدم المجتمع الذى يوجد فيه المشروع .

هذه القواعد الأربعة السابقة ، تُكوّن السياسات العامة للمشروع وهى ثلاث جميع نواحى النشاط . وكلما كبر حجم المشروع واتسع نطاقه ، كان من الواجب أن يقسم نشاطه من حيث الإنتاج أو البيع أو النقل أو بالتقسيم الجغرافى أو بالتقسيم الوظيفى . . وهكذا تحتاج الإدارة إلى تعديل سياستها لتتفق مع هذا التقسيم ، وتحقق التناسق ، بين أجزائها المختلفة .

ويجب على المنشآت أن تعلن عن سياستها فى الداخل والخارج إذ أن ذلك يحقق فائدة عظيمة فى رفع كفاءة الإدارة . وكما سبق أن أوضحنا ، أن السياسة هى أساس البناء النظامى للمشروع وهى ضرورية للقيام بأعماله ، فما لم تُعرف بوضوح يتعذر وضع نظام للمنشأة ، أو تحديد مسؤوليات وعلاقات رجال الإدارة أو ضمان سير العمل بين التنفيذيين Executives بدرجة عالية من الكفاية والتناسق .

والسياسة لازمة أيضاً لوضع أساس خطة العمل فيما يتعلق برأس المال والمعدات اللازمة وقنوات التوريد والاستخدام وشراء المواد الأولية . كما أنها تُفيد أيضاً فى تحقيق التناسق فى المشروعات الكبيرة وفى رفع الروح المعنوية للعمل ،

فحيثما كانت واضحة ومعروفة في نطاقها العام أو الخاص ففى
هذا ضمان تقدم المشروع وقيام المنفذين بتحمل مسئولياتهم
فى التغييرات التى تطرأ يوماً فيوماً !!!

والسياسة هى الأساس الذى تقاس بموجبه نتائج الإدارة ، فإن وضع
مقاييس سلامة الأداء فى المنشآت هى من مسئوليات مجلس الإدارة ، وعلى
ذلك فإن من واجبه أن يتأكد من تحقيق أهداف المشروع ومن أن السياسات
الموضوعة قد اتُبعت وطُبِّقَتْ ، كما أن عليه أن يتأكد من أن جميع العمليات قد
تمت بدرجة عالية من الكفاية وبأقل النفقات . وهنا يلزم الاستعانة بالرقابة
وبالحسابات المالية .

ويجب أن تستند السياسة إلى حقائق ، ويعنى هذا فى المشروعات التجارية
والصناعية أن السياسة تُبنى على التنبؤ بحالة السوق أو بحالة الإنتاج وغيرها من
العوامل الاقتصادية ، ويشترك فى وضع هذه السياسة الرؤساء المنفذون مع
مجلس الإدارة لما لهم من خبرة فنية فى التنبؤ بحالة السوق والمبيعات المحتملة .
كما وأننا إذا أخذنا فى الاعتبار الناحية المعنوية ، فإن تَحَمُّلَ رجال الإدارة
بالمسئوليات ^(١) التى تتعلق بالعمل فى المنشأة ، يتطلب أن يُؤخذ رأيهم فى
أساس التنظيم فيها .

(١) يحدث فى حالات ليست قليلة أن يكون للمنظمة تأثير بيروقراطى على أعضائها . وحيث نجد
التعليمات تطالب بالتقيد الصارم بالأنظمة واللوائح ، ويرى علماء الإدارة أن المستويات المسئولة عن
ذلك إنما تتمسك بذلك من أجل مصلحتهم الذاتية . يرجع إلى :

“Social Theory & Social Structure”, By Robert K. Merton, (N.Y. The Free
Press, 1957).

ووضع السياسة ليس عملاً مستمراً ، إذ أن مجلس الإدارة يضع الخطوط العامة ويضيف إليها التعديلات التي قد تقضى بها الظروف ، ولكن دراسة هذه السياسة عملية دائمة تتم بالمناقشة بين عضو مجلس الإدارة المنتدب أو المدير العام ومساعديه من الرؤساء والمنفذين .

وهكذا يتضح أن الإدارة تقوم بوضع السياسة التي يجب أن تكون من المرونة بحيث يُمكن تنفيذها وإعادة تعديلها كلما تغيرت الظروف .

الفرق بين السياسة والاستراتيجية Strategy :

لعل من الأمور التي عرفناها من دراستنا عن السياسات .. أنها لا توضع من فراغ Policies are not made in a vacuum ، وأن صنعها غالباً لا يكون نتيجة لإسهام مدير واحد .. بل إنها تتم نتيجة لعديد من الدراسات التي تجربها مختلف الوحدات للنشاط المماثل المنافس للعملاء ، للموردين ، للموظفين .. لرؤساء الإدارات والأقسام فى نطاق هيكل البنيان التنظيمى للوحدة .. وعوامل أخرى داخلية وخارجية للمشروع .

وحتى نُلقى ضوءاً على ما تتبعه المشروعات فى الخارج سنضرب مثلاً لبعض هذه الأبحاث والدراسات .. موجهين النظر إلى أن هذه الأبحاث تتم قبل إنشاء المشروعات ^(١) ،

(١) ترى عالمة الإدارة « تير بيرى » أنه كلما تطورت البيئات التنظيمية ، فإن ذلك يترك أثره ليس على المنظمة فقط ، بل يترك أثره أيضاً على المنظمات الأخرى المنافسة ، وتطلب الاستجابات التنظيمية عمليات مُعقدة ، تستوجب العديد من الاختيارات التي تستند إلى البحوث والدراسات المتخصصة . يرجع إلى :

“The Evolution of Organizational Environments”, By Terreberry, Administrative Science Quarterly 12, 4 (1968).

وحينئذ تعتبر ركناً أساسياً من أركان تأسيس المشروعات ..
كما وأن هذه تستمر مع حياة المشروع ، حيث أن الإدارة
العليا المثلثة فى أعضاء مجلس الإدارة تدارم على هذه
الداصات لتقرير السياسات المناسبة للامور أو المواضيع
المتجددة ، ثم تعدل مختلف الاقسام بعد ذلك من سياستها
المرشدة لجوانب العمل فى مختلف الاجزاء .

وفيما يلي بعض هذه الأبحاث :

(أ) خصائص المجتمع .

(ب) المنشآت التجارية المحلية المناقسة .

(ج) عدد المستهلكين وحجم الأعمال المرتقب .

(د) التسهيلات التجارية .

(هـ) الناحية المالية .

Community Characteristics

(١) خصائص المجتمع :

١ - هل المجتمع الذى سيقام فيه المشروع مجتمع مستقر ثابت ، أم أنه مجتمع
سريع التغير ؟

٢ - ما هو عدد العمال والموظفين الذين يعتمدون فى كسب رزقهم ومعاشهم
على الصناعات التى توجد بالمنطقة ؟ .. وما هو التأثير المحتمل على الحالة
المالية للمشروع إذا حدث وفشل أحد هذه المشروعات الصناعية ؟

٣ - هل يُعتبر النشاط التجارى والصناعى بالمجتمع مُرضٍ بوجه عام ؟

٤ - ما مدى استقرار التوظيف ؟ وإذا كانت نسبة دوران العمل مرتفعة ، فما
هى أسبابها ؟

- ٥ - هل يشارك سكان المنطقة فى أوجه النشاط المختلفة فى المجتمع الذى يقطنون فيه ؟
- ٦ - ما مدى توافر الكفايات القادرة على تحمل أعباء الوظائف وتوجيه سير المشروع ؟

Local Competition

(ب) المنشآت التجارية المحلية المنافسة :

- ١ - ما هو عدد المنشآت ذات النشاط المماثل فى المنطقة ؟ . . وما هى أنواعها ؟ . . وما هو حجم نشاطها التقريبى ؟
- ٢ - إذا كان من بين هذه المنشآت من لا يرضى عنه أفراد المنطقة فما هى أسباب عدم الرضا ؟
- ٣ - ما هى الوسائل المحتملة التى يمكن عن طريقها التَّفَوُّقُ على المنشآت المنافسة ؟
- ٤ - ما هى درجة المنافسة ^(١) المتوقعة أن يقابل بها المشروع ؟ . . هل ستكون هذه المنافسة قوية أو ضعيفة ؟ . . وهل يتوقع أن تلجأ هذه المنشآت إلى وسائل غير شريفة لعرقلة نشاط المشروع ؟

(١) يرى العالمان « أيكين وزميله هيج » أن شُعُ الموارد سيؤدى إلى أن تتعاون وتتكامل المنظمات ، وقد

يحدث هذا تدريجياً . أو على المدى البعيد . يرجع إلى :

“Organizational Interdependence & Intraorganizational Structure”, By Michael Aiken & Gerald Hage, American Sociological Review 33 (Dec. 1968).

كما ويرى عالما لإدارة « فير وليبلى » أن هناك مبدأ أساسياً فى التنظيم هو أن الوحدات لاجتماعية تجد مع مضى الزمن أنه من المفيد أن تربط تصرفاتها مع بعضها البعض بهدف تحقيق الانسجام والاستقرار ، بالإضافة إلى التفاعل الإيجابى مع المنظمات لتحقيق الأهداف . يرجع إلى :

“Executive Recruitment & The Development of Interfirm Organizations”, By Jeffrey Pfeffer & Huseyin Leblebici, Administrative Science Quarterly 18 (Dec. 1973).

٥ - إذا كان هناك مشروعات قد فشلت فما هي أسباب هذا الفشل ؟

(ج) عدد المستهلكين وحجم الأعمال المرتقبة :

Trading and Prospective Consumers

- ١ - مساحة المنطقة التي يمكن أن تستفيد من قيام المشروع .
- ٢ - عدد العائلات التي تعيش في المنطقة .
- ٣ - عدد المستهلكين المرتقبين .
- ٤ - حجم رقم الأعمال المرتقب .
- ٥ - هل حجم المنطقة من الاتساع بحيث يسمح بإنشاء فروع في بعض الأحيان في المستقبل ؟

(د) التسهيلات التجارية : Commercial Facilities

- ١ - هل يمكن استئجار مكان مناسب ؟ ... وما هي قيمة ما يدفع فيه من إيجار ؟
- ٢ - هل جميع المرافق العامة كالمياه والكهرباء والمواصلات مثلاً متوفرة ؟

(هـ) الناحية المالية : Financing

- ١ - هل يمكن الحصول على رأس المال اللازم لإقامة المشروع بدون الالتجاء إلى عقد القروض ؟
- ٢ - هل من رأى الذين يؤسسون المشروع تكوين احتياطات كافية سنوياً لتدعيم مركزه المالي ؟

(و) بعض الاسئلة التى تتعلق بتشغيل المشروع :

- ١ - ما مدى توافر الكفايات الفنية والإدارية اللازمة للمشروع ؟ .
- ٢ - هل فى مقدور المشروع أن يدفع المهاييا والأجور المناسبة لهذه الكفايات ؟
- ٣ - هل فى قُدرة الكفاءات التى تعمل فى المشروع أن تضع سنوياً ميزانية تقديرية لتشغيله ؟ .
- ٤ - ما هو رقم المبيعات الذى يسمح بتغطية جميع النفقات وتكوين الاحتياطات الكافية ؟ .
- ٥ - ما هى المصادر المختلفة التى سيلجأ إليها المشروع لتمده باحتياجات نشاطه ؟

وإذا كانت جميع الأبحاث السابقة لازمة وضرورية من أجل تقرير سياسات معينة ، إلا أنها فى نفس الوقت تعتبر عاملاً له أثره الكبير ^(١) فى حياة المشروع واستمراره ، فى ظل مجتمعنا الدولى المعاصر الذى يتميز بوجود منافسة حادة ،

(١) لذلك يرى بعض علماء الإدارة أنه ينبغي على المنظمات أن تعطى أهمية قصوى لندفوق الخدمات والمعلومات والقوى العاملة و للموارد بين المنظمة والبيئة التى تعمل فيها . كما ويرون أن مقدرة المنظمة تعتمد على تَوَقُّع الأحداث وإدراك البيئة ، وهذا يستند إلى التَّفْهَم العميق لمدى اسدور وحركة والعلاقات التى تقوم بها المنظمة مع الاعضاء الآخرين :

"Characteristics & External Orientations of Boundary Spanning Individuals", Academy of Managemet Journal 24, No. 1 (1981).

ويُرَكِّز عالم الإدارة جيفرى فيفر على أهمية الاختيار الانتقائى للمديرين فى المستوى الأعلى عن طريق مجالس الإدارة التى يسودها روح الفريق والعمل على التعاون من أجل تحقيق الهدف العام .

"Beyond Management & The Worker : The Institutional Function of Management", by Geffery Pfeffer, Academy of Management Review (April 1976).

الأمر الذى أدى إلى أن يُطلق البعض على ما يدور بين المنشآت الكبرى المنافسة أنها ... « حرب المنافسة » .

وإذا كان مجتمعنا الدولى المعاصر يُبيح كل الوسائل المشروعة وغير المشروعة فى الحرب التى تشنها الدول من أجل تحقيق أغراضها ... فإنه أيضاً فى عالم التجارة ، يتوقع أصحاب الأعمال فى بعض الأحيان من البعض أن يلجأ إلى بعض هذه الأساليب ، وإن كانت أساساً غير مقبولة ومرفوضة ، إلا أن أصحاب المشروعات ومن ورائهم المديرين ينبغي أن يكونوا دائماً على حذر .. ومن هنا يقومون بدراسات عميقة لمعرفة الوسائل المحتملة التى يمكن عن طريقها التَفَوُّقُ على المنشآت المنافسة .. كالدراستات التى تتعلق بالتعرُّف على درجة المنافسة المتوقعة للمشروع .. وهل ستكون هذه المنافسة قوية أو ضعيفة ؟ .. وهل يتوقع أن تلجأ هذه المنشآت إلى وسائل غير شريفة لعرقله نشاط المشروع ؟ .. كل هذه الجوانب ودراستها من أجل وضع السياسات التى تقابلها وتتغلب على مصاعبها هى التى نطلق عليها فى الإدارة « استراتيجية » .. فالاستراتيجية هى إذن الخطط التى توضع فى ضوء معرفة حقائق السياسات التى يطبقها الآخرون ، هذه الحقائق تساعد على اتباع استراتيجية قد يكون من شأنها إجراء تضمينات جديدة للسياسة لمقابلة خطط وسياسات الآخرين .

“Strategy may require some adaptation to meet the plans and policies of others”

ولعبة الشطرنج مثلاً يمكن القول أن مثلها فيما يتعلق بما يدور بين المنافسين فى المباريات من أجل الفوز من تفكير عقلى عميق .. مثلها فى ذلك مثل

الحرب .. ومثل ما يحدث فى دوائر الأعمال .. ينبغى دائماً أن يؤخذ فى الحسبان استراتيجية المنافس .. أى توقع الخطوات التى سيتخذها المنافس ، للاستعداد مقدماً لمقابلتها .. أو بمعنى آخر فإن اللاعب الماهر ينبغى عليه أن يعدل من خطته طبقاً للتحركات والخطط المتوقعة للمنافس .

“The skillful player, therefore, shifts his plans in accordance with the moves and probable plans of opponents”.

ومما لا شك فيه أن الإنسان حتى وإن أخذ كل هذه الاعتبارات فى الحسبان فإن احتمال خسارته قائم ، وذلك فى حالة إذا ما كان المنافس أكثر منه قدرة ، وأعلى مهارة فى صياغة خطته الاستراتيجية .

ونحن إذا استعرونا من المصطلحات العسكرية بعض الناطها .. التى منها مثلاً مصطلح « تكتيكات Tactics » .. فإن التكتيكات هى عبارة عن الخطوات التفصيلية التى يمكن عن طريقها وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ بحيث تكون هذه الخطوات مؤثرة وفعالة ومنتجة .

وكذلك أيضاً فى دوائر الأعمال ، فإنه بعد تقرير استراتيجية معينة فلا بد أيضاً من إعداد برنامج مفصل للعمل بحيث توضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ .

“A program of detailed action is required to implement the strategy”.

وإذا أردنا أن نوضح بعض الاستراتيجيات المستخدمة فى دوائر الأعمال فى الخارج ، فإننا نجد أن إحدى الشركات قد تدفع إلى السوق باحدى السلع التى

قد تكون أصلاً لا ترغب فى انتاجها أو بيعها ، إنما تفعل ذلك فقط بقصد تثبيط
 همة المنافسين ^(١) .. أو يقوم المدير المالى بحذق ومهارة بعمل بعض التحريات
 عن بعض البنوك ، مُحِياً أنه يقوم بذلك للتعامل معها ، وذلك إذا ما وجد أن
 البنك الذى يتعامل معه فعلاً بدأ يضع أمامه بعض الصعوبات فيما يتعلق بعقد
 القروض .

كما وأن هناك بعض الاستراتيجيات الشائعة .. مثل « اضرب والحديد
 ساخن » .. - .. « Strike while the iron is hot » .. - .. « الوقت
 خير شاف » .. - .. « Time is a great healer » .. - .. « الخلل من الداخل
 from within » .. - .. « In union there is strength » .. - .. «
 فرق تسد » .. - .. « Divide and rule » .. - .. « مرر الدولار !
 Pass the buck » .. - .. « احتفظ بالبارود
 Conserve your gun powder » ..

ولعل من الأهمية بمكان أن نؤكد قبل أن نختم هذا البحث ، أن
 استراتيجية السياسات لتحقيق الأهداف تتطلب ضرورة توافر عنصر المرونة فى

(١) يؤيد بعض كبار المديرين فى المؤسسات الأمريكية التماسك داخل الصناعات ، ويجدون تشجيعاً فى
 تساهل الحكومة الواضح فيما يتعلق بالاندماج ، وأن هذا يساعد على احتمال الضغط على المنافسين
 الخارجين بدلاً من إيقاف المنافسة .

يرجع إلى : The Wall Street Journal, March, 1984.

ورأى عالم الإدارة « كورا باجلى ماديت » من قبل فيما يتعلق بأدبيات العلاقات بين المنظمات وضرورة
 الاستعانة بوحدات التحليل لتعرف على خصائص العلاقات بين المنظمات .

“On the Specification of Interorganizational Dimensions”, By Coara Bagley
 Marrett, Sociology and Social Research (Oct. 1971).

وعلى أساس دراسات « ماريت » ، قام عالم الإدارة « نيجاندى » بدراسات أوضح أن الاستقرار
 البنى يؤدى إلى تطوير علاقات رسمية مع المنظمات الأخرى .

“Interorganizational Theory”, By A.R. Negahandhi, (Kent, Ohio : Kent State
 University Press, 1975).

تكوين السياسات وتنفيذها . . فقد تكون إحدى السياسات الرئيسية وأهدافها واضحة ، وقد تكون معظم هذه السياسات الفرعية المشتقة منها واضحة كذلك ، غير أنه ينبغي أن يؤخذ في الحسبان ردود فعل هذه السياسات على الأشخاص الذين يتأثرون بها ^(١) . . وهنا تستطيع الاستراتيجية أن تقوم بدور حاسم في نجاح هذه السياسة .

"The reactions of persons affected by the policies must be taken into account, and here strategy can be decisive in the success of a policy".

سياسة المنظمات والمجتمع الحديث:

يرى علماء التنظيم والإدارة أن مجتمعنا الدولي المعاصر يشهد العديد من المتغيرات لكثير من العوامل والتي منها التقدم المتصل في العلوم والتكنولوجيا ووسائل الاتصال . . الخ . ومن هذا المعنى فإنهم يؤكدون على أهمية أن يعترف أصحاب المنظمات بحقائق العصر ^(٢) الذي يعيشون فيه ، وأن يستجيبوا

(١) أرجو أن أوجه النظر إلى ما أوضحه بعض علماء الإدارة عن إئتلاف التنظيمي وتدعله مع البيئات .

"A Theory of Organizational Coalition Formations", By Mohammed A. Wahba and Sidney I. Lirtzman, Human Relations 25 (1972).

ويرى الباحثان أنه لنجاح الائتلاف التنظيمي ينبغي أن يتم حساب احتمال النجاح تحت ظروف اليقين أو الشك وأخذه في الاعتبار .

"Strategically Interdependent Organizations", By J.M. Pennings, in Handbook of Organizational Design. 1 (New York : Oxford University Press, 1981).

"Overcoming Resistance to Stability", By Robert Albanese, Business Horizons (٢) 13 (April, 1970), reprinted in Organizational Development : Values, Process, and Technology eds. N. Margulies and A. Raia (New York: McGraw-Hill, 1972).

إلى متغيرات العصر عن طريق الاعتراف بالحاجة إلى العمل فى بيئة سريعة التغير ، وبالتالي تبنى سياسات من شأنها إعداد القوى العاملة لكى يكون لديها اتجاهاً إيجابياً نحو التغير ، أى يكون لديها فكرة قبول التغيرات والتكيف معها ، ويتفق معظم الباحثين المهتمين بالتغيير التنظيمى على أهمية وجود مجموعة من القوى المؤثرة فى حالة من النشاط حتى تنهيا الفرصة لمقترحات التغيير المحددة للنجاح ، وقد ذكر عالم الإدارة « أ.س. كنج »^(١) فى دوريات علوم الإدارة الصادرة فى يونيو عام ١٩٧٤ تحت عنوان « تأثير التوقعات فى التغيير التنظيمى » بعضاً من العوامل الداخلية والخارجية التى قد تكون لها آثارها على إحداث التغيير وتبنى سياسات جديدة . كما أشار غيره من الباحثين إلى نفس الموضوع^(٢) .

(١) "Expectation Effects in Organizational Change", By A.S. King, Administrative Science Quarterly 19 (June 1974).

(٢) "Social Change in Complex Organizations", By Jerald Hage and Michael Aiken, (New York : Random House, 1970).

- "A Healthy Organization", By James V. Clark, California Management Review 4 (Summer 1962) reprinted in The Planning of Change, eds. K. Benne, W. Bennis and R. Chin (New York : Halt, Rinehart and Winston, 1969).

- "The Limits of Organizational Change", By Kaufman.

- "Patterns of Organization Change", By Greiner.

"Management : A Contingency Approach", By Donald Helriegal and John W. Slocum, (Reading, Mass : Addison-Wesley, 1974).

- "Technology and Change : The New Heraclitus", By Donald A. Schon, (New York : Dell, 1967).

- "Technological Forecasting for Decision Making", By Joseph R. Martino, (New York : American Elsevier, 1972).

وقد أوضح هؤلاء العلماء أن العوامل الداخلية تشير إلى تلك الأشياء التي تقع داخل المنظمة ولها القدرة على إحداث حالة من عدم الثبات التنظيمي ، وعلى سبيل المثال بعض التجارب التي تجريها المنظمات فيما يتعلق بتحديث منتجاتها ، ويترتب عليها تغيير في السياسات ، والسياسات عنصر أساسي من عناصر العملية التنظيمية ، وقد يترتب على تغيير السياسات أيضاً إعادة ترتيب الأهداف الفرعية وصولاً إلى تحقيق الهدف العام الذي يعتبر الهادى والمرشد للعملية التنظيمية .

وقد تقابل المنظمات بعض المواقف الداخلية كاضراب العمال ، أو الانتاجية المتدنية ، والتكلفة المتصاعدة ، أو المناخ التنظيمي غير الملائم ، أو وجود صراعات ونزاعات حول السلطة . . . الخ والعديد من المواقف المتعارضة الأخرى .

وفيما يتعلق بالعوامل الخارجية ، فعلى الرغم من ارتباطها بالعوامل الداخلية ، فإنها ترتبط إلى حد كبير ببيئة المنظمات الخارجية ، مثل التغييرات التي تتعلق بتقدم المعرفة والتقنية المرتبطة بنشاط المنظمات ، والفرص الاقتصادية ، وتوزيع السلطة السياسية ، والتكوين الديموغرافى للسكان والاعتبارات البيئية ، والعوامل الأيديولوجية والثقافية .

وفى إيجاز يمكننا القول أن السياسات توضع من أجل تحقيق الأهداف ، وهى تستهدف النمو ^(١) التنظيمي ، وأن العمليات النظامية تتأصل فى المنظمة ، وفى بيئتها ، وفى علاقات الاعتماد المتبادل بين الحجم التنظيمي والشكل والمهام . . الخ . .

"Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organizations", By (١) Maison Hain, in Modern Organization Theory, ed. M. Haire (New York : John Wiley, 1959).

كما وأن عملية النمو في المنظمات تخضع للقوانين الطبيعية . وأن اكتشاف هذه القوانين الطبيعية هو أكثر مدخل معقول لفهم عملية النمو التنظيمي ، وعلى وجه الخصوص نمو عدد العاملين في المنظمة إذا تحقق بسبب زيادة قوة الهيكل التنظيمي .

ونحن نكرر . . ونوجه النظر إلى ما سبق وأوضحناه عند حديثنا عن « الفرق بين السياسة والاستراتيجية » وما تتبعه المنظمات في الخارج من إجراء البحوث العلمية قبل إنشاء المشروعات ، وتستمر هذه البحوث مع حياة المشروع لتقرير السياسات المناسبة للأمور أو المواضيع المتجددة ، ثم تُعدّل مختلف الأقسام بعد ذلك من سياستها المرشدة لجوانب العمل في مختلف الأجزاء .

وحتى نزيد الأمر إيضاحاً ، فإن هناك من علماء الإدارة من وضع تصنيفاً لاستراتيجيات النمو ، ومن بين هذه الاستراتيجيات لجوء المنظمات إلى تحقيق زيادة في حجم أحد منتجاتها ، أو التنوع في المنتجات لنفس القطاع البيئي أو تحقيق التكامل الرأسي وصولاً إلى خفض التكلفة أو النمو في أجزاء جديدة من البيئة .

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن العلماء يقررون أن لكل استراتيجية مشكلاتها الخاصة بها ، فالزيادة البسيطة في حجم أحد المنتجات تتطلب سوقاً نامية وبيئة مستقرة حتى تكون فعالة ، ويمكن أن ينشئ التنوع في زيادة الانتاج توتراً حاداً في عملية الانتاج بالمنظمة إذا اقترن ذلك بزيادة الطلب في أنحاء متفرقة من البيئة التي تمارس فيها نشاطها .

وفيما يتعلق بالتكامل الرأسي فله مزاياه ، ولكن له أيضاً مثالبه ، فربما يقود انتاج السلعة أو الخدمة التي درجت المنظمة على شرائها ، ربما يقوده هذا

إلى التعامل مع تقنية جديدة تماماً ، وهذه التقنية الجديدة يتطلب استخدامها التعرف والتعامل مع مصادر قد تكون غير مألوفة للمنظمة ، وبالتالي عدم وجود الاتصال والاتساق المطلوب في مثل هذه الأحوال . . هذا بالإضافة إلى أن استراتيجية النمو في أجزاء جديدة من البيئة بمعنى التوسع في قطاعات بيئية جديدة . . . وهذه الاستراتيجية تشكل تحدياً أمام وحدات الإنتاج والوحدات التنظيمية التي تقع في الحدود المشتركة بين المنظمة والبيئة ، وقد يترتب على ذلك نوعاً من الازدواج في الارتباطات ، ومثل هذه المشكلات تتطلب من المنظمات أن تفحص بعناية نظام معالجة المعلومات بها ، في العديد من المواقع الحرجة على منحني نموها ، وأن تراعى في جهودها التي تبذلها من أجل التطوير التنظيمي الحاجة المحسوسة لرسم سياسات تستهدف تهيئة مناخ يتسم بالمساندة ^(١) والثقة والمشاركة في المنظمات ، مع العمل في نفس الوقت على كسب ثقة القوى العاملة ورضاها .

سياسة المنظمات والالتزامات :

أوضحنا في الفصل الثاني من هذا المرجع الدراسة التي قام بها مكتب الاقتصاد التجارى ووزارة التجارة الأمريكية معاً ، وأوضحا فيها فشل العديد من المنظمات في استمرار نشاطها . وأن ٥١٪ من المنظمات موضوع البحث فشلت في عام ١٩٨١ ، الأمر الذى يلقى بعض الأضواء على المخاطر التي تتعرض لها المنظمات في عالم سريع التغيير ، وأن المنظمات تتعرض لضغوط بيئية داخلية وخارجية ، وأيضاً لضغوط الظروف الدولية : من سياسية

(١) لمزيد من المعرفة نرجو الرجوع إلى :

Organizational Renewal : A Historic Approach to Organization Development,
By Gordon Lippitt, (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1982).

واقتصادية ، وعلمية ، وتكنولوجية . . الخ . . بحيث تجد المنظمات نفسها فى لحظة من لحظات عملها أنها فوجئت بموقف غير متوقع قد يهدد نشاطها ، واستمرارها . . بل قد يهدد بقاءها فى سوق الأعمال ، . . كل هذا أدَّى إلى بحوث ودراسات استنبط منها كبار علماء الإدارة ما أطلقوا عليه « نظرية إدارة الأزمات » فى المشروعات الحديثة .

“The theory and practice of crisis management in modern enterprises”.

وهناك من علماء الإدارة من يقرر أن خلاصة النظريات التى تتعلق بمواجهة الأزمات تتمثل فى تبنى فكرة قبول التعرض الاختيارى للأخطار عند مقابلتها فى نقطة معينة ، وعند التعرض لهذه النقطة ينبغى اختيار الجهد المناسب من أجل العمل على تجنب أو تقليل الخطر .
وفيما يلى النص :

(١)
“The essence of voluntarily accepted risk is that there is a point at which choices can be made to avert, avoid or reduce risk”.

كما ويرى عالم الإدارة « سيمون أ. بوث » فى نفس المرجع المذكور أننا كأفراد كثيراً ما نتعرض لمثل هذا الموقف ، ويكون علينا أن نقارن بين العديد من الاختيارات على أساس رؤيانا لدرجة الخطر .

We make such choices on the basis of our perceptions of the level of risk.

“Crisis Management Strategy, By Simon A. Booth, (Published by Routledge : (١)
London and New York 1993).

وهناك من علماء الإدارة من يعتقد أن التفكير فى إيجاد نظريات تتعلق باستراتيجيات لأدارة الأزمات ، إنما ترجع إلى العديد من المواقف الصعبة التى قابلتها العديد من المنظمات فى الماضى ، وعلى وجه الخصوص خلال النصف الثانى من القرن الماضى ، حيث أدت الصعوبات التى قابلتها هذه المنظمات إلى اهتمام الدوائر الشعبية والسياسية وقتئذ .

وعلى سبيل المثال يذكر « سيمون أ. بوث »^(١) التجربة التى أجراها « توماس إديسون Thoman Edison » فى عام ١٨٨٢ ، وهذه التجربة كانت تتعلق بتوليد الكهرباء ، والاستفادة من هذه التقنية الجديدة فى إضاءة « شارع بيرل Pearl Street » ، حيث توضح الأحداث التى صاحبت هذه التجربة أنه بعد أن قام العالم توماس إديسون بإجراء هذه التجربة ، قوبل بعاصفة من الانتقادات من شركات الغاز التى كانت تحظى بمهمة الإنارة ، ووجدت هذه الشركات فى التقنية الجديدة التى يقدمها « توماس إديسون » ما يهدد مستقبلها . وتوضح الأحداث التى صاحبت التقنية الجديدة لتوليد الكهرباء والتى اخترعها توماس إديسون ، توضح هذه الأحداث أن شعور شركات الغاز بالخطر الذى يتهددها دفعها إلى أن تتعاون مع بعضها وتقوم بحملات اعلامية ضخمة ، وهذه الحملات الاعلامية ركزت هجومها على فساد الأفكار التى تنادى بتبنى فكرة « الإنارة عن طريق الكهرباء » . . وأوضحت هذه الحملات الاعلامية المضادة العديد من وجهات نظرها فيما يتعلق بالأخطار والأزمات التى سيتعرض لها الشعب بصفة عامة ، والتى منها أخطار الحرائق ، والصعق . . الخ . . هذا بالإضافة إلى أن الحملة الإعلامية أوضحت أن خطوات توليد الكهرباء

(١) مرجع سبق ذكره .

نفسها غير آمنة ، وبالتالي فإن كافة المستفيدين من خدمة الإنارة ، سواء أكانوا في المنازل ، أو المحلات التجارية ، أو دوائر الأعمال .. السخ .. أو غيرهم سيعيشون في مناخ غير آمن ، ويهددهم الخطر في حياتهم .. وفي ممتلكاتهم .

عرّضت الانتقادات التي أبرزتها الحملات السابقة مشروع الإنارة بالكهرباء لأزمة حقيقية كادت أن تودي به تماماً ، لولا أن توماس إديسون وبعض زملائه من العلماء لم يستسلموا لضخامة ما حققته الحملات الإعلامية المضادة التي قام بها الذين سيتضررون من مشروع الإنارة ، خاصة وأنهم لجأوا إلى تحليلات أبزت وصورّت الأضرار البيئية التي ستعود على المجتمع من تطبيق مشروع الإنارة بالكهرباء .

غير أن توماس إديسون وزملاؤه قرروا أن يستفيدوا من هذا الموقف لصالح مشروعهم ، فقاموا بالتحليل العلمي والمنطقي لكل ما تضمنته الحملات المضادة من انتقادات ، وأوضحوا الأساليب العلمية التي تؤكد عدم صدق ما تضمنته الحملة الإعلامية المضادة في كل ما ذكرته ، وقدموا إلى المجتمع الحقائق التي من شأنها أن تقضي على كافة المخاوف أو الشكوك التي قد تكون عالقة في أذهان المجتمع نتيجة لما أثارته الحملات المضادة ^(١) .

(١) رجو أن نوجه النظر إلى أن هناك العديد من الأمثلة التي أوردها العديد من العلماء لتوضيح أن النظريات لا تولد بين يوم وليلة ، أو نتيجة ظروف قد صرأت وأدت فوراً إلى إيجاد سلفية . لأن النظرية هي أدق صورة عقلية قابلة للتطبيق ولا يمكن إيجادها إلا بعد العديد من التجارب الواقعية ، واستنباط ما قد يفيد من هذه التجارب .. وهكذا تتوالى التحليلات .. والاستنباطات .. لعمل ما فيه خير للناس وصالحهم .

المجتمعات والازمات :

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الاهتمام بموضوع الأزمات في مجتمعنا الدولي المعاصر لم يعد الاهتمام به ترفاً أو أمراً ثانوياً بعد أن تأكد نظرياً وعلمياً ارتباط الأزمات بالتنمية الشاملة ، وبأنه لا مستقبل للمجتمع الإنساني بدون معالجة الأزمات ، وأن الأمر يتطلب اتباع أسلوب متوازن يحكم العلاقة بين الأزمات واحتمال وقوعها ، ومعرفة الأساليب لدرء أخطارها أو تجنبها . ولا يكفي إطلاقاً الاعتماد على الجهود التشريعية ، أو المستحدثات العلمية ، أو الجهود الرسمية ، أو المشاريع الحكومية .. الخ . لا يكفي كل هذا لدرء أخطار الأزمات ، بل ينبغي أن تبذل المجتمعات ، والمنظمات ، والأفراد . الجهد العلمي القادر على مواجهة الموقف واتخاذ الخيارات المناسبة في ضوء الواقع ، وأن يتحمل كل شخص مسؤوليته تجاه الأزمة عن اقتناع ورضا ، وأن يؤدي كل شخص دوره مع غيره مدعماً باستراتيجيات جديدة ، وما تتطلبها هذه الاستراتيجيات من استعدادات وتنبؤات ، واجادة فهم العديد من النظريات . وتوفير الخدمات والإمدادات اللازمة ، والمناخ المناسب .

ويقول عالم الإدارة « ب. سبرنت »^(١) إن الحياة الإجتماعية في المجتمعات المتقدمة تقابل أزمات غير متوقعة ، ولكن يمكن تجنبها ، وتواجه هذه المجتمعات أخطاراً جديدة ناجمة عن مخاطر التطورات التكنولوجية ، وهذه التطورات التكنولوجية قد زادت من المخاطر غير الإرادية والتي يتعين قبولها كجزء من حقائق الحياة الحديثة .

وفيما يلي النص :

Taking Risks, By P. Sprent (Penguin 1988).

(١)

"In social life in advanced societies many risks can be avoided but unexpected and new risks resulting from technological developments have increased the involuntary risks that have to be accepted as part of modern life".

ويقول عالم الإدارة « و.د. روو »^(١) في بحثه في موضوع « مقدمة في تقييم المخاطر » ، أنه يمكن القول بصفة عامة في تعريف الخطر ، أنه يكاد ينحصر في احتمال التعرف على نتائج غير مرغوبة من الأحداث التي تعترضنا .

"Risk can defined in more formal terms as the potential for the realisation of unwanted consequences from impending events".

وإذا كان المجال هنا لا يتسع لدراسة هذا الموضوع باستفاضة كاملة ، إلا أننا نوجه النظر إلى أن البحوث والدراسات التي أدت إلى صياغة نظريات في هذا الموضوع ، طالبت بأن تأخذ السياسات في اعتبارها عند وضعها كافة الاحتمالات ، وطالبت أيضاً باختيار مديرين تكون لديهم الملكات والقدرات التي تمكنهم من مقابلة هذه الأزمات ، وذكرت هذه الدراسات أن الأزمة هي « لحظة حقيقية تضع مصالح الشركة ، أو استمرار بقائها على خط الخطر » .

"A crisis is a moment of truth that puts the company's welfare or very existence on the line".

وفي ضوء المعنى السابق ، يرى بعض العلماء أنه من أجل مساعدة الشركات للخروج من الأزمات ، فإن الأمر يتطلب « قادة ملهمين ، والتخطيط بعناية . . . Inspirational leadership and careful planning » .

^(١) Introduction to Risk Assessment, By W.D. Rowe and Others ... (London, Academic Press 1979).

ويطالب هؤلاء العلماء المديرين بأن يلتزموا باتباع الخطوات الآتية قبل الوصول إلى أى قرار من القرارات التى تتعلق بالخروج من الأزمة ، وهذه الخطوات هى :

(١) **إلتزم الهدوء وابدأ فى التفكير** . . فمهما كانت درجة الأزمة من السوء ، فعليك أن تستغرق فى التفكير لمدة ساعة أو ساعتين على الأقل ، وذلك قبل أن تتحرك للعمل . ان التصرفات الانفعالية قد تزيد الهوة اتساعاً .

Calm down and start thinking. No matter how bad the crisis, take at least an hour or two to think before acting.
Impulsive acts might dig a bigger hole.

(٢) **وتضع المشكلة** . . أى أعرف ما هى حقيقة المشكلة التى حدثت نتيجة لهذه الأزمة ؟ . . فهناك احتمال أن تكون هذه الأزمة قد أحدثت مشكلة المصدقية فى الشركة . . أو مشكلة مالية . . وفى بعض الأحوال تحدث الأزمة المشكلتين كما هو الحال إذا ما كان هناك انتاج يهدد صحة المستهلكين .

Clarify the problem. What is the real problem created by this crisis ? Perhaps the crisis has created a credibility problem or a financial problem. Sometimes the crisis has created both, such as a defective product threatening the health of consumers.

(٣) **ابحث عن بدائل إيجابية تتسم بالإبداع والابتكار** . . ما هى الخيارات المفتوحة ؟ . . فهناك العديد من المديرين الذين إذا واجه أحدهم أزمة ، فإنه يختار البديل الذى يزيد الأزمة تعقيداً ، بدلاً من أن يتعامل مع الأزمة علانية وفى وضوح . . إن مثل هذا التصرف يزيد الأزمة تعقيداً .

Search for creative alternatives. What options are open ? Many managers facing a crisis choose stone-walling the problem over dealing with it openly. In the process they exacerbate the crisis.

(٤) عليك أن تختار .. إذا كان ينبغي للأزمة أن تجد طريقها للحل ، فعليك أن تأخذ قراراً صعباً عند نقطة ما .

Make a choice. If the crisis is to be resolved, you must make a tough decision at some point.

(٥) عليك أن تضع خطة عمل وإبراج تطبيقها .. بحيث أنك اخترت أحد البدائل لحل المشكلة ، فعليك أن تضع الخطوات المعينة التي ينبغي أداؤها للخروج من هذه الورطة .

Develop an action plan and implement. Now that you have chosen an alternative solution, formulate the specific steps that must be taken to get out of the mess.

(٦) عليك أن تقوم بتقييم النتائج .. هل خطة إدارة الأزمة تعمل ، أو عليك أن تختار بديلاً آخر ؟ .. وبالنسبة لهذا الموقف هناك ملاحظة تحذيرية وهى أنه فى حالة فشل خطتك الأولى لحل الأزمة ، فقد لا يُطلب منك أن تحاول مرة أخرى .

Evaluate outcomes. Did the crisis-management plan work or will you have to try another alternative ? A cautionary note : If your first plan fails you may not be invited to try another.

والجدير بالذكر أن نوجه أنظار الباحثين والدارسين فى علوم الإدارة إلى أن هناك العديد من العلماء الذين اهتموا بموضوع الأزمات ، وحاولوا بعلمهم أن يرشدوا المجتمعات بما فيها من منظمات لكى تتحسس طريقها نحو الخروج من الأزمات والورطات بأقل قدر من التضحية ، وأن يصمدوا ويواصلوا الطريق . . بل منهم من وضع خرائط جديدة لإدارة الفوضى مثل عالم الإدارة « ر . ستاس »^(١) .

Stacy provides a set of new maps for managing chaos.

ومنهم من وضع مجموعة من المعايير للتقييم الذاتى لقياس مدى الأزمة التى تقابلها المنظمة ، ومدى ما يمكن أن تستفيدة المنظمة فى أزماتها من الاستعانة بأحد هذه المعايير ، ويمكن الرجوع فى ذلك إلى ما كتبه « ت . بوشانت » ، أ . ميترون « فى مرجعهما وببحثهما الصادرين فى عام ١٩٩٢^(٢) . والآخر الذى صدر فى عام ١٩٨٨ .

وقد أوضح بعض العلماء أن مثل هذه المناهج فشلت فى معالجة التعقيدات الموروثة التى أدت إلى هذه الأزمات ، وأن هذه المناهج قد تضلل المديرين فيما يتعلق بطريقة التفكير ، من حيث الإيحاء إليهم بأنهم إذا اتبعوا القواعد

Managing Chaos, By R. Stacy (London, Kogan, 1992). (١)

Transforming the crisis prone Organization By T. Pauchant and I Mitrof (San Fransisco, Jossey-Bass 1992). (٢)

ويمكن الرجوع أيضاً إلى :

Crisis Prone Versus Crisis Avoiding Organizations. Is your company's culture its own worst enemy in creating crisis ?.. (Industrial Crisis Quarterly March 1988).

والنظم الموصوفة لهم ، فإنهم سيكونون فى موقف يُمكنهم من معالجة الأزمة بفاعلية .

وفيما يلى النص :

Such approaches fail to deal with the inherent complexity of the subject and may mislead managers into thinking that if they have followed these sets of prescriptions they will be in a position to deal effectively with a crisis.

ولعل العرض السابق ، وبحوث العديد من العلماء توضح أن الأمر يختلف فيما يتعلق بالرؤساء التنفيذيين ، حيث أنه لا توجد مواصفات أو قواعد دولية لحل الأزمات ، ولكن توجد سمات وخواص متماثلة فيما يتعلق بعملية معالجتها ، وفيما وراء ذلك ، توجد نظم يمكن وضعها للمعاونة فى معالجة الأزمة .

وعلى أى حال ليس هناك سبيل يمكن عن طريقه لآى منظمة - كما يقترح هؤلاء العلماء - أن تحقق نفسها ليصبح عندها مناعة ضد الأزمات ! . .

وفى الحقيقة ، فإن الرغبة فى الاستعانة بمثل هذه الحلول تكشف عن عدم فهم لتطور حياة المنظمة ، حيث أن المنظمة مثل الكائن الحى ، لها خصائص تتعلق بميلادها ، ونموها ، ونضجها ، وموتها .

إن الأزمات التى تحدث نتيجة لأسباب خارجية أو داخلية قد يكون لها تأثير كبير أو قليل على المنظمة فى أى وقت من الأوقات ، والذى يستطيع أن يقوم به عقل المنظمة هو . . التأكيد على أن النظام الإدارى الذى تطبقه هو أفضل

الاحتمالات اللفف ؤمكّن المنظمة من معالفة المشكلات بففث لا تستفحل وفسفح
أزمات لا داعف لها ، وأن فعالف النظام الإدارف الأزمات اللف لا فمكن ففنفها
بفرفة فعالة . . ومثل هفه الفرفة فففاف إلى موارد . . وففاف إلى فففر فف
المنهج ، وفف اكفساب المعرفة . . وأغلب المنظمات مازالت فف حاجة إلى فبنى
مثل هفه الفرفة .

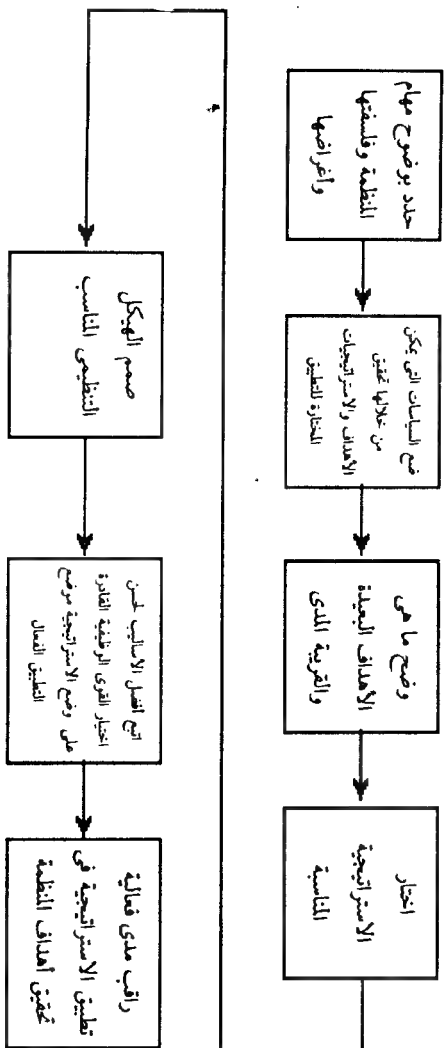
وففما فلى النص :

The view of the chief executives is very different.
There are no universalist prescriptions, but there are
common characteristics of crisis and similarities in terms of
the process that can be modelled. Beyond that there are
systems that can be set up to assist in dealing with crisis.
There is, however, no way in which an enterprise can, as
some of these authors suggest, vaccinate themselves to
become immune to crisis. Indeed the wish for such
solutions betrays a misunderstanding of organisational life
which, just like an organism, is characterised by birth,
growth, maturity and death. Crisis from external or internal
causes may have a greater or lesser impact on the enterprise
at any time. What the brain of the organisation can do is to
ensure that the management system is the best possible to
prevent problems becoming crises unnecessarily, and
tackling unavoidable crises in an effective manner. This
requires resources, change and a learning approach that
most enterprises have still to adopt.

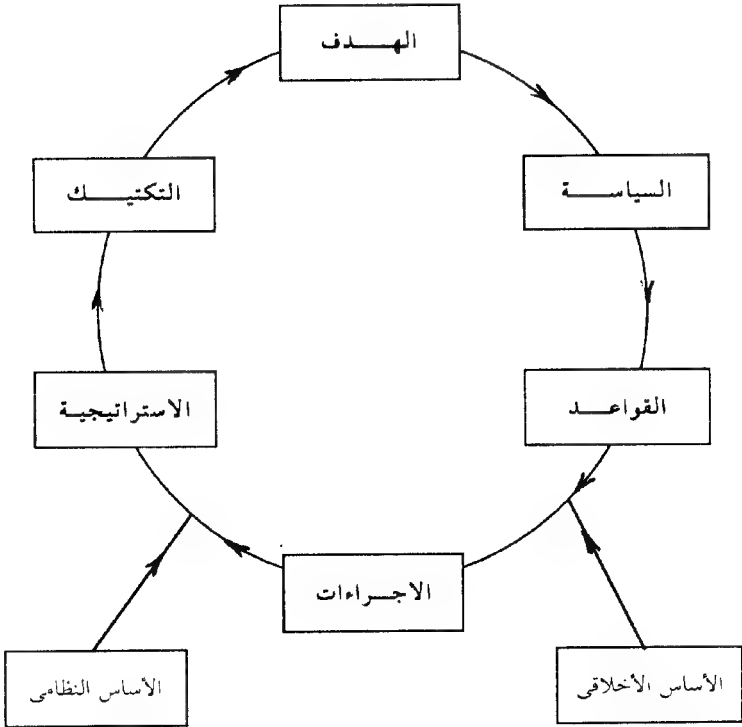
وقد يكون من المفيد في ختام هذا البحث أن نوضح منطق عالم الإدارة ، وهو « لويد ل. بايرز »^(١) بجامعة أطلنطا بالولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بتبنى استراتيجية الإدارة من حيث التخطيط والتطبيق ، وذلك لمعاونة الدارسين لعلوم الإدارة ، أو الممارسين فعلاً لها لاعداد أنفسهم للاسهام في اتخاذ أفضل القرارات من أجل تحقيق مستقبل أفضل للمشروعات ، ونجاحها ، وتجنبيها المواقف الحرجة التي قد تقابلها ، وقد تعوق تطورها ونموها .

Strategic Management : Planning and Implementation concepts and cases, By (١)
Lloyd L. Byars, Atlanta University (Harper & Row, Publishers, New York
1984).

والشكل التالي : يوضح منطق التفكير في تسلسل عملية الاستراتيجية الإدارية ، ووضوحها موضع التطبيق .



شكل آخر
مستمد من منطق عالمي الإدارة
هارولد كونتز وسيريل أودونيل



عملية السياسات الإدارية وأسسها

الخلاصة

يجمع علماء الإدارة على أن السياسات تعتبر جوانب مرشدة عند التفكير فى اتخاذ القرارات ، وأنها تتعدد بقدر تعدد المستويات الموجودة فى الهيكل الإدارى ، ولذلك ينبغى التأكد من أن جميع السياسات الفرعية متناسقة مع السياسة الرئيسية ، وأنها على جانب كبير من الوضوح ، وأنها مكتوبة ، وينبغى أن تُدعم هذه السياسات بالقواعد التى تحدد ما ينبغى عمله ، وأن تكون مرونة بحيث يمكن سرعة تغييرها إذا لزم الأمر دون أن يترتب على ذلك إضرار بالمنظمة ، وعلى أن يُراعى عند تصميم السياسات الأسس الأخلاقية والنظامية .

ومن الحقائق العلمية التى ينبغى مراعاتها عند رسم السياسات الاهتمام بالدراسات التى تجربها مختلف المنظمات ذات النشاط المماثل ، خاصة وأن عالمنا المعاصر يشهد منافسة حادة فى سوق الأعمال ، وهذا يفرض على المنظمات أن تدرس نشاط المنافسين من حيث العملاء ، والموردين ، والقوى الوظيفية ، وعوامل أخرى بيئية ، داخلية وخارجية ... الخ ... جميع هذه الدراسات لها أثرها على حياة المشروع واستمراره ، مع الأخذ فى الاعتبار أن مجتمعنا الدولى المعاصر يشهد كل الوسائل المشروعة وغير المشروعة من أجل تحقيق الأغراض سواء فى ذلك عالم الحرب ... أو عالم دوائر الأعمال ! ... ولذلك فإن منطق الواقع يتطلب من الجميع أن يكونوا على علم ، وأن يتعرفوا على اتجاهات المنافسين ، ومن خلال الدراسات التى يجرونها ، والتصرفات المتوقعة التى يتصرفون عليها ، يقومون بإجراء التغييرات المناسبة ، وهذه

التغييرات التي تحدث أثناء حياة المشروع ، وتستهدف التغلب على المصاعب والعقبات والأزمات يُطلق عليها علماء الإدارة « استراتيجية » ... فالاستراتيجية إذن هي الخطط التي توضع في ضوء معرفة حقائق السياسات التي يُطبقها المنافسون ، أو الدراية بما قد يحدث من مشكلات والاستعداد مُسبقاً لعدم وقوعها .

وقد أوضحنا أن الاستراتيجيات تحتاج إلى منهج عمل لوضعها موضع التطبيق ، هذا المنهج أطلق عليه بعض علماء الإدارة اصطلاح « تكتيك » .. أى أن التكتيكات هي عبارة عن الخطوات التفصيلية التي يمكن عن طريقها وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ ، بحيث تكون هذه الخطوات مؤثرة وفعالة ومنتجة ، خاصة وأن مجتمعنا الدولي المعاصر يشهد العديد من المتغيرات لكثير من العوامل التي منها التقدم المذهل في العلوم والتكنولوجيا ، وأن حقائق هذا العصر تتطلب الاستجابة لهذه المتغيرات التي تحدث في بيئة سريعة التغير ، وترك آثارها على البناء التنظيمي للمنظمات .

وقد يكون من الأهمية بمكان أن يتعمق الدارسون والممارسون لعلوم الإدارة في فهم مواجهة الأزمات ، حيث تجد المنظمات نفسها في لحظة من لحظات عملها ، أنها في موقف غير متوقع قد يهدد نشاطها واستمرارها ، بل قد يهدد بقاءها في سوق الأعمال .. مثل هذه المواقف أدت إلى العديد من البحوث والدراسات التي تستهدف مساعدة المنظمات التي قد تتعرض لمثل هذه المواقف ، إلى الدرجة التي استنبط معها كبار علماء الإدارة ما أطلقوا عليه « نظرية إدارة الأزمات في المشروعات الحديثة » وأكد علماء الإدارة أن الاهتمام

بموضوع ادارة الأزمات لم يعد ترفاً .. أو أمراً ثانوياً .. وأنه لا مستقبل للمجتمع الإنسانى بدون معالجة الأزمات ، وأن الأمر يتطلب اتباع أسلوب متوازن يحكم العلاقة بين الأزمات واحتمال وقوعها ، ومعرفة الأساليب لدرء أخطارها وتجنبها .

قضايا للمناقشة

(١) « يقرر علماء الإدارة أن السياسات الإدارية تتضمن سلسلة الوسائل لتحقيق الغايات ، وأنها مفيدة في فهم العلاقة بين الأهداف التنظيمية العامة ، وأوجه النشاط المحدد » .

علّق على هذه العبارة ، موضحاً معناها من وجهة نظر علوم الإدارة .

(٢) « يرى علماء الإدارة أن وضع السياسات يعتبر نوعاً من التخطيط ، وأن وضع السياسات العامة ، يتطلب وضع العديد من السياسات الأخرى » .

علّق على هذه العبارة ، موضحاً بعض السياسات التي تتولد عن السياسات العامة ، ومبيناً .. لماذا يرى علماء الإدارة أن السياسات جوانب مرشدة عند اتخاذ القرار ؟ .

(٣) « من هو العالم الذى أوضح أن هناك خلافاً حول موضوع بناء المنظمات .. هل بناء المنظمات يتم من أعلى إلى أسفل ؟ .. أو من أسفل إلى أعلى ؟ .. » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً رأيك المستمد من الدراسات العلمية الإدارية فى الأسلوب الأمثل لبناء المنظمات .

(٤) « هناك اجماع بين علماء الإدارة على ضرورة أن تكون السياسات الإدارية مكتوبة » .

وضّح .. لماذا يجمع علماء التنظيم والإدارة على هذا الرأى ؟ .

(٥) اشرح . . لماذا يرى عالمى الإدارة « كاست ، وروزنيويج » أنه ينبغي على المستوى الاستراتيجى عند رسم السياسات أن يربط مختلف أوجه نشاط المنظمة ببيئتها النظامية ؟ وما هو رأى علماء الإدارة فيما ينبغي مراعاته عند رسم السياسات بعيدة المدى ؟ .

(٦) لماذا يطالب علماء التنظيم والإدارة بضرورة مراعاة الأسس الأخلاقية عند رسم السياسات ؟ وما الذى يقصده هؤلاء العلماء بمفهوم الأساس النظامى للسياسة الإدارية ؟ .

(٧) ما الذى نقصده فى علم الإدارة عند ذكر اصطلاح السياسة وعند ذكر اصطلاح « الاستراتيجية » ؟ . . . اضرب بعض الأمثلة التطبيقية .
ثم وضّح ما يقرره علماء الإدارة من أن بعض المنظمات لها تأثير بيروقراطى على أعضائها .

(٨) يرى بعض علماء الإدارة أنه كلما تطورت البيئات التنظيمية ، فإن ذلك يترك أثره أيضاً على المنظمات الأخرى المنافسة ؟ . . . اشرح بالتفصيل مضمون هذا الرأى مع ذكر اسم أحد علماء الإدارة الذين تناولوا هذا الموضوع .

(٩) ما الذى يعنيه علماء الإدارة باصطلاح « عدم الثبات التنظيمى » ؟ . . . واصطلاح « استراتيجيات النمو » ؟ . . . وما هى العلاقة بين الاصطلاحين ؟

(١٠) ما هو رأى العلماء فيما يتعلق بخلاصة مفهوم « نظريات الازمات » . . .
اشرح بعض الازمات السابقة . . كيف نشأت ؟ . . . وكيف أمكن التغلب
عليها ؟ . . . ورأى علماء الإدارة فى الأسلوب العلمى لمواجهة الازمات
من أجل درأ أخطارها أو التقليل من أضرارها .

الفصل الرابع

العملية التنظيمية ووحدة القيادة

Organizational Process and
Unity of Leadership

القائد والقدرة التأثيرية :

أوضحنا عندما شرحنا فى مرجعنا بعنوان « العملية الإدارية » فيما يتعلق بالوظيفة التوجيهية ، كعنصر من عناصر الوظائف الإدارية ، أن هذه الوظيفة تُعتبر بالدرجة الأولى « وظيفة إرشادية » تستهدف حُسن أداء القوى العاملة لأعمالها ، ثم أوضحنا أن هناك من يعتبر أن جانباً من الصفات التى ينبغى أن يتحلى بها المدير أو أى رئيس « صفة القدرة على التعليم » ، وأنه ينبغى أن يؤدى هذه المهمة بكفاءة تامة . . لماذا ؟ . . لأن المدير أو الرئيس ينبغى فى أى مرحلة من المراحل ، أن يؤدى وظائفه الإدارية . . من تخطيط ، أو تنظيم ، أو تعيين ، أو توجيه ، أو رقابة ، أو تنسيق - بكفاءة . . وهو يقوم بهذه الوظائف أثناء تعامله مع الناس وعن طريقهم With and through people .

كما وأن السياسات والبرامج ذات التأثير على جميع الوظائف الإدارية تتم عادة فى دورات تعاونية مع الرؤساء . . والزملاء أو المرؤوسين ، وعلى هذا الأساس فإن جميع أوجه التعامل التى يقوم بها المدير ، إنما تتم مع الناس . . At every turn, the manager deals with people . . ولعل هذا يوضح لنا السبب الذى من أجله نُؤكِّد على أن مفهوم الإدارة قائم على أساس قدرة المدير على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين . . ولا يمكن أن يُنجز أعبالاً عن طريق أشخاص آخرين إلا إذا كان ذو قدرة على التأثير فيهم ، حتى يتمكن من تحقيق أهداف المشروع . . ومن هنا تتضح أهمية صفة « القدرة التعليمية » ^(١) التى

(١) ترى العديد من البحوث والدراسات العلمية الأمريكية أن من أجل وضع الأساس لتنمية القدرة التعليمية ، فإنه ينبغى أن تدخل تنمية هذه القدرة فى اهتمامات الكليات والمعاهد اجمعية . وذلك عند اعدادها المدرسين لشغل الوظائف المهنية فى المجال العام لإدارة الأعمال . أو فى التخصصات التى تخدم الإدارة مثل لمحاسبة والاقتصاد والتأمين والتسويق وإدارة المكاتب ومعالجة البيانات =

ينبغي أن يتصف بها .. وكذلك « قدرته التأثيرية » على مرؤوسيه .. وذلك حتى يمكنه أن يوضح لهم أعمالهم .. ويحفزهم على التفكير ، وتوجيه جهودهم بالأسلوب الذي يريده .. وهذه هي القيادة .

مفهوم القيادة :

يُعرف « كونتز وأودنل » ^(١) القيادة بأنها : « القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم ، وتوجيههم نحو تحقيق أحد الأهداف .

“The ability to exert interpersonal influence, by means of communication, toward the achievement of a goal”.

ويعرف الأستاذان « هايمان وهيلجرت » ^(٢) القيادة بما يأتي : « القيادة هي القدرة التي يمتلكها أحدهم في التأثير على أفكار الآخرين ، واتجاهاتهم وسلوكهم .. وهذا يعني أن أي إنسان يكون قادراً على التأثير في الآخرين أو توجيههم نحو عمل مشترك ، فإنه يقوم بمهمته كقائد » .

وفيما يلي النص :

“It is the ability one possesses to influence the opinions, attitudes, and behavior of others which actually

= والإحصاء .. الخ . كما أكدت الحكومة الفيدرالية للولايات المتحدة الأمريكية على أهمية التعليم الوظيفي واعتباره جزءاً متكاملأ من المنهج الكلي حتى يستطيع الذين أنهوا درساتهم أن يلتحقوا بسوق العمل ، وهم مكتسبون لمهارات أولية جيدة .
يرجع في ذلك إلى :

- Managing the learning process in Business Education, By Calfrey C. Calhoun.
Dean : School of Technology (Colonial Press 1986).

(١) مرجع سبق ذكره .

(٢) مرجع سبق ذكره .

comprises leadership. This means that anyone who is able to direct or influence others toward some common or shared position can function as a leader”.

ويقول « بيتر ف. دركر » ^(١) . . « القيادة هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق . . والارتفاع بمستوى أدائه إلى مستويات أعلى . . وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية . . وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الإدارة ، التي تُطبق عن طريق العمل اليومي للمنظمة ، المبادئ الحازمة للقيادة ، والمسئولية ، والارتفاع بمستويات الأداء ، واحترام الفرد وعمله » .
وفيما يلي النص :

“Leadership is the lifting of a man's vision to higher sights, the raising of a man's performance to a higher standard, the building of a man's personality beyond its normal limitations. Nothing better prepares the ground for such leadership than a spirit of management that confirms in the day-to-day practices of the organization strict principles of conduct and responsibility, high standards of performance, and respect for the individual and his work”.

ويُعرف « آرثر م. ويمر » ^(٢) القيادة بأنها « مجموعة من الصفات الحسية ، التي تجدد صعوبة في تحديدها ، وتعميمها . وأحد الطُرُق لتعريف دور القائد المدير ، هو في قولنا . . قُدْرته على أن يجعل الأشخاص العاديين يؤدون عمل المستويات الأقدر من الناس » .

(١) مرجع سبق ذكره .

(٢) مرجع سبق ذكره .

وفيما يلي النص :

“Leadership is such an intangible set of qualities that we find difficulty in generalizing about it. One way of defining the leadership role of the manager is in terms of the capacity to enable ordinary people somehow to do the work of superior people”.

ويُعرّف « جوزيف أ. ليتزر »^(١) القيادة : « القائد الناجح هو ذلك الشخص الذي يُعطى اهتماماً كبيراً لمختلف القوى المؤثرة التي تتعلق بسلوكه في أى وقت من الأوقات . فهو يفهم بدقة نفسه ، والأفراد والجماعة التي يتعامل معها ، ويفهم الشركة والمحيط الاجتماعي العريض الذي يعمل فيه . . وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية مؤوسسه » .

وفيما يلي النص :

“The successful leader is one who is keenly aware of those forces which are most relevant to his behavior at any given time. He accurately understands himself, the individuals and group he is dealing with, and the company and broader social environment in which he operates. And certainly he is able to asses the present readiness for growth of his subordinates”.

ويقول « أرنست ديل »^(٢) في كتابه « الإدارة : النظرية والتطبيق » . . « على أى حال . . مازال هناك تأكيد حتى الآن على حقيقة معترف بها في

(١) مرجع سبق ذكره .

(٢) مرجع سبق ذكره .

شخصية القائد ، هذه الحقيقة . . هي أن القائد يستطيع أن يمارس تأثيراً واسعاً في أداء الذين يعملون تحت قيادته .

وفيما يلي النص :

“Still grater emphasis, however, has been placed on the type of leadership provided. The fact that a leader can have an immense effect on the performance of those under him has always been recognized”.

ونحن باستعراضنا التعريفات السابقة ، نرى أن كونتز وأودنل يركزان على ملكة القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك .

أما بيتر ف. دركر ، فإنه يركزُ على قدرة القائد على أن ينفذ إلى أعماق من يتبعونه ، بحيث يُلهمهم القدرة والعزيمة على أن يحققوا أكثر مما يحققونه بمستوياتهم العادية . . ثم هو يتحدث عن المبادئ الحازمة للقيادة والمسئولية . وقدرتهما على الارتفاع بمستويات الأداء في إطار من احترام الفرد أثناء عمله ، وهذا يوضح أنه هنا يُطالب بصفات القيادة فيمن يتولى مسئولية إدارية . . أى بمعنى أوضح أنه يفرق بين الشخص الإداري الذي يتولى مركزاً رئاسياً في نطاق الهيكل التنظيمي ، وبين أن يكون هذا الشخص نفسه له صفات القيادة . . ومن أجل هذا نادى بأن أساس بناء الشخصية القيادية هي روح الإدارة ^(١) .

المقترنة بمبادئ القيادة الحازمة والمسئولية .

(١) يرى العديد من علماء الإدارة أننا كبشر يؤثر بعضنا على البعض . . وأن لكل فرد منا أسلوبه في التأثير . وهذا لأسلوب يتطور نتيجة لتجارب عديدة في الحياة ، وأنه من بين ما يسهم في تطوير أسلوب لقيادة ، القيم والاتجاهات ، والنظريات الدافعية التي تحدثنا عنها في مرجع « إدارة نظام الجودة الشاملة المتواصلة » . . والتسويق . . ووجهة نظر المؤسسة فيما يتعلق بالافضالية التي تراها في نوعية القيادة . . إلى غير ذلك من المواصفات التي ترتبط بالأسلوب الاشرافي القيادي الذي قد يركز فيه =

أما « آرثر ويمر » فهو أيضاً يعترف بأن القيادة قدرة على التأثير ، ويفرق في نفس الوقت بين المدير .. والقائد المدير .. والقائد المدير في رأيه هو الذى يملك هذه القدرة التأثيرية ، بحيث يجعل المرؤوسين العاديين يرتفعون في مستويات أدائهم إلى كفاءة إنتاجية أعلى ^(١) . هذه الجوانب التأثيرية فى شخصية القائد ، يراها آرثر ويمر أنها مجموعة من الصفات الحسية التى يصعب تحديدها .. غير أننا يمكننا أن ندرکه عن طريق النتائج التى تتحقق من هؤلاء الذين تأثروا بها .

أما « جوزيف أ. ليتزر » فإنه يرى أن من أهم صفات القائد الناجح .. أن يراجع باستمرار سلوكه وتصرفاته ، ويحللها فى ضوء المؤثرات التى أدت به إلى

= البعض إما على تأدية العمل أو على العاملين .

يرجع فى ذلك إلى :

Managing Performance, By Marion E. Harynes (Lifetime Learning Publications Belmont, California)

(١) يجمع علماء الإدارة على أهمية الارتفاع بمستوى الكفاءة الانتاجية ، سواء أكان أسلوب القيادة يركز على العمل ، أى تخطيط وتوجيه عمل الآخرين بإعلامهم : .. ماذا ؟ .. وأين ؟ .. وكيف يجب عمل الأشياء ؟ .. أو أسلوب القيادة الذى يركز على العاملين : أى التركيز على الانسجام مع فريق العمل ، وإيجاد مناخ من التعاون فى العمل يشجع على التعبير عن الذات والحرية الشخصية .. أو أسلوب القيادة التكاملى : أى الجمع فى التركيز على العمل والعاملين وذلك عن طريق إشراك الآخرين فى الانجاز المشترك للأهداف من خلال المناقشات الواضحة والصريحة .

ويمكن لمزيد من الدراسة الرجوع إلى :

- Management of Organizational Behavior, 3rd edition, By Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1978).

See also :

- The Managerial Grid, By Robert R. Blake and Jane S. Mouton (Houston : Gulf Publishing Co., 1964).
- New Patterns of Management, By Rensis Likert (New York : McGraw-Hill, 1964).

نوع من أنواع السلوك ، وهذا التحليل يدفعه إلى أن يفهم نفسه . . يفهم ذاته . . فإذا أجاد هذا الفهم ، فإن هذا يساعده حتماً على أن يفهم الأفراد والجماعة التى يتعامل معها . . وبالتالي المحيط الاجتماعى العريض فى نطاق البيئة التى يوجد فيها ، ثم يخلص من كل ذلك بأن القائد الناجح هو الذى يستفيد من كل ذلك لصالح تنمية مرؤوسيه . . والتنمية هنا تعنى الارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجية لهم ، وهو ما يكاد يجمع عليه جميع العلماء . . ولذلك نرى « أرنست ديل » يؤكد عليها ، حينما يقول : أن هناك حقيقة معترف بها فى شخصية القائد . . هذه الحقيقة هى قدرته على أن يمارس تأثيراً واسعاً فى أداء مرؤوسيه .

لماذا وحدة القيادة . . وليس وحدة الرئاسة ؟

قد يسأل القارئ . . لماذا اخترنا وحدة القيادة كعنصر من عناصر التنظيم العلمى للمشروعات . . ولم نضع بدلاً منها « وحدة الرئاسة » . . خاصة وأن القارئ قد عرف من دراسته فى تأصيل الإدارة العلمية ، وهو الموضوع الذى تناولناه فى مرجعنا عن « أصول الإدارة العلمية » ، حيث عَرَفَ القارئ أن هنرى فايول وضع ضمن المبادئ الإدارية التى أوردها . . مبدأ « وحدة الأمر » . . والذى يقول فيه : أنه مهما كانت الظروف والأحوال ، فإن الموظف ينبغى ألا يتلقى تعليماته إلا من « رئيس واحد » .

ولعل الرد على هذا السؤال يتطلب أولاً إعادة قراءة التعريفات التى أوردها عن القيادة وتعليقاتنا على هذه التعريفات . . ثم توضيح الفرق بين مفهوم الرئاسة ومفهوم القيادة .

مفهوم الرئاسة :

مما لا شك فيه ، أن من أقدم الأنواع المعروفة في التنظيمات المختلفة . . « التنظيم العسكري » . . وفي هذا التنظيم يصدر الرئيس الأمر إلى تابعيه ، ويكون عليهم « السمع والطاعة » ويكون على الرئيس التأكد من أن مرؤوسيه قد نفذوا هذه التعليمات ، وهو غالباً ما يستند إلى الرتبة العسكرية في حدود سلطاته ، وغالباً ما يكون اتجاهه منصباً على أداء الأعمال ، حتى يعطى « تمام » لرئيسه الأعلى . . وهكذا ، نجد أن الجهد منصب على الإنجاز . . أو كما يقول « كونتز وأودنل » . . الاهتمام موجه نحو حماية الرئيس عن طريق الالتزام الشخصي للمرؤوس بأداء النشاطات المقررة بدقة تامة .

“The emphasis is placed upon the protection of the superior through the personal obligation of a subordinate to see that assigned activities are properly performed”.

ومن المعروف أن هذا الأسلوب جزء من النظام العسكري . . وهناك قول شائع يقول « النظام يمثل القوة الرئيسية للجيش » . . فإذا كان هذا الأسلوب الرئاسي هو جزء من النظام العسكري المطبق في شتى أنحاء العالم . . وهو يكاد أن يكون صورة طبق الأصل للأسلوب الإداري الذي كان سائداً فيما أطلقنا عليه « أسلوب الإدارة التقليدية » . . حيث أن الإدارة التقليدية هي التي كانت سائدة فيما مضى . . وهي كما أوضحنا إدارة مباشرة ، لأن الوحدات كانت صغيرة ، والعاملين فيها كان عددهم محدوداً فكان يصدر صاحب الوحدة الأمر مباشرة إلى عماله . . وعليهم « السمع والتنفيذ » . . وهكذا كان صاحب الوحدة يديرها بمفهوم « الرئاسة » .

غير أن الأمور تطورت . . وكبرت الوحدات التجارية والصناعية وغيرها .
وتعدد عدد العاملين فيها . . وتعمقت وتشعبت وتطورت أساليب الائتمان
المصرفية والخدمات التجارية . . وبرز الفكر العلمى الإدارى يلاحق هذه
التطورات ويضع هياكل تنظيمية وإدارية للمشروعات ، وكان حتماً أن تتعدّد
هذه المستويات ، ومع تعدّد هذه المستويات يؤخذ بقاعدة تسلسل الرئاسات أو
السلطات . . وهذا يترتب عليه بالتالى شغل المناصب الرئاسية . . ومع سيادة
مفهوم « التنظيم العسكرى » . . ومفهوم « أسلوب الإدارة التقليدية » .
وترسّب هذه المفاهيم ، وتقليد الممارسين لأسلوب الإدارة فيما مضى . . كن
هذا أوجد من بين الرئاسات من يستند إلى سلطة المركز . . أو سلطة المنصب
الذى يشغله ، ويلجأ إلى تصريف الأمور ، ومحاولة تحقيق الأهداف أو إنجاز
الأعمال عن طريق الأوامر والتعليمات . . وعلى جميع الرؤوسين أن
« يستمعوا ويطيعوا » . . وإلا فإن سلطة المنصب بما يسندها من لوائح تتضمن
بنود « الجزاء والعقاب » . . هى السيف المشهر على الرقاب . . « العمل وفقاً
للتعليمات أو العقاب » . . وهكذا اقترن الأسلوب الرئاسى بمنطق « سلطة
المنصب » وهكذا عُرفَ « مفهوم الرئيس » .

ويهمنا أن نوضح أنه من وجهة نظر الإدارة العلمية ، فإن هناك ظروفاً
تواجه الرؤساء فى بعض الظروف والمواقف ^(١) التى يرون أنفسهم فيها مضطرين

(١) أرجو أن يرجع القارئ إلى الفصل السابع من مرجعنا « لتنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة »
حيث تناولت فى هذا الفصل النظريات الإدارية وإدارة الجودة ، ومن بين هذه النظريات نظرية الموقف
الذى تفترض أن المواقف المختلفة تتطلب من انفاذة تغيّر فى السلوك . . فسن الناحية العملية مثلاً قد
يوجد هناك قائد يفضل أسلوب المشورة ، ولكنه قد يجد نفسه فى موقف طرئ يتطلب لتوجيه
واستخدام أسلوب قىادى ضاغط لمعالجة المشكلة .
ولمزيد من الدراسة يرجع إلى :

لا استخدام سلطاتهم الرسمية . . على أن الإدارة العلمية ترى أن مثل هذه الظروف أو تلك المواقف هي حالات استثنائية^(١) ، وليست قاعدة بأي حال .

كما وأنه مما يساعد على وجود « مفهوم الرئاسة » فى بعض المشروعات ، عدم احترام أسلوب الإدارة العلمية فى الترقى الذى يتطلب أن تهتم الشركات بأن ينساب الموظفون فى السلك الطبيعى الذى يفسح أمامهم أبواب الأمل للترقى صُعداً فى سلم الوظائف ، وتَوَلَّى مراكز المديرين ، ذلك طالما أن لديهم الاستعداد والقدرة على شغل هذه المناصب ، غير أنه يحدث فى بعض الأحيان أن تخلو مناصب رئيسية فى مختلف الوحدات ، ثم تجد القوى العاملة فى هذه الوحدات أن أحد الأشخاص من الخارج عُيِّن فيها !! وحينئذ يجد

-
- How do you make leaders more effective ?.. By F. Fiedler (Organizational Dynamics, Autumn 1972).
 - Communicating for Understanding, By Marion E. Hayness (Texas and South-West Hotel-Motel Review, December 1979).
 - Communication Problems on the Job, By Marion E. Hayness (Health Services Manager (March 1980).
 - Management : A System and Contingency Analysis of Managerial Functions, By Harold Koontz and Cyril O'Donnell (New York : McGraw-Hill, 1976).
 - The Chain of Command : What is Happening to it ? By Daniel S. Brown (Leadership and Organization Development Journal 1, 1980).

(١) نرحو أن نوجه النظر إلى التساؤلات حول مفهوم القيادة . . هل القيادة مطبوعة أم مصنوعة ؟ وكثيراً ما يضرب الممارسين لإدارة المشروعات الأمثال ذاكرين أن « السير ونستون تشرشل » الذى قاد بريطانيا فى أحلك فتراتهما ، استطاع أن يقود بريطانيا خلال الحرب العظمى الثانية نحو النصر إلّا أننا نوجه نظرهم إلى أن الشعب البريطانى لم يهتم بإعادة انتخابه فى مجلس النواب الانجليزى وقد أوضحت أجهزة الإعلام البريطانية أن شخصية السير ونستون تشرشل لم تكن بأى حال من الأحوال ذات قيادة فطرية ، ولكنها كانت وليدة الموقف الذى واجهه ، ووليدة ما أثبتته من قدرة على اتخاذ لقرارات فى ضوء الظروف المحيطة التى كانت تسود فيها بيئة الحرب ووجد البريطانيون أن منح السلام يختلف عن مناخ الحرب ، ومن هذه الحقيقة العممية اختاروا حل مشكلات السلام قيادة أخرى .

الموظفون أنه قد عيّن عليهم « رئيس » من الخارج . . وتظل العلاقة بينهم لفترة قد تقصر أو تطول يغلب عليها « مفهوم الرئاسة » . . أى طابع العلاقات الرسمية التى تتم فى حدود اللوائح والقوانين .

مفهوم القيادة :

أوضحنا فى مطلع هذا البحث بعض التعريفات للقيادة ، وتحليلت لهذه التعريفات ، ولعل هذا يُوضّح لنا فى حد ذاته أن « مفهوم القيادة » يعتبر مشكلة بالغة التعقيد فى حياة الجماعة الإنسانية . . ماهى القيادة ؟ . وما هى صفاتها ؟ . . وهل هذه الصفات يمكن أن تُكتسب ؟ . . ومن هم القادة ؟ . . وهل يمكن للمجتمعات ومختلف الوحدات أن تصنعهم ، طالما أنها فى ميسر الحاجة إليهم ؟ .

الحقيقة كما يقول « كونتز وأودنل » أن دراسة مفهوم القيادة قد تعرّض لكثير من التطورات . . فالجهود المبكّرة كانت تتجه نحو اكتشاف سمات الشخصية التى كان يُعتقد أنها ضرورية لتحقيق القيادة . . غير أن عدم جدوى هذا الأسلوب شجع الباحثين نحو التحول إلى دراسة المواقف التى يؤمل معها أن تدفع القيادات إلى الظهور . أما فى الآونة الأخيرة ، فقد اتجه الاهتمام نحو دراسة التابعين واحتياجاتهم .

وفىما يلى النص :

“The approach to the study of leadership has undergone several changes. The earliest efforts were directed to the discovery of personality traits that were though indispensable to leadership. The barrenness of this

approach encouraged scholars to turn to a study of situations which, it was hoped, would give rise to leadership. More recently, attention has been given to a study of followers and their needs".

فمثلاً يتضح من التعريفات السابقة أن القيادة قُدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة .. فما هي هذه القدرة .. الكثير من العلماء قالوا أن أساس هذه القدرة هو الارتفاع بالروح المعنوية لدى التابعين ، ومع ارتفاع الروح المعنوية ترتفع القدرة الإنتاجية .. ويقول « بول ماكوريس Paul Maucorps »^(١) في كتابه بعنوان « سيكولوجية الحركات الاجتماعية » أن الروح المعنوية إرادة ، يدعمها العقل لبلوغ هدف مشترك .. بينما الروح المعنوية وفقاً لما يرد في بعض القواميس « هي اتجاه أساسه الثقة والمثابرة في العمل والتمسك بفهم الجماعة ومثلها .. ويرى البعض أن اقتران ارتفاع الإنتاجية بارتفاع الروح المعنوية عامل مضلل ، والدليل على ذلك ارتفاع الإنتاج الألماني قبيل نهاية الحرب العالمية الثانية رغم انخفاض الروح المعنوية .

والاعتقاد بأن ارتفاع الروح المعنوية أساس ارتفاع الكفاءة الإنتاجية ، أدى بدوره إلى دراسات تتعلق « بتقدير الروح المعنوية » .. مما دعى البعض إلى تقرير .. أنه ينبغي أن ننظر إلى مدى تماسك الجماعة داخل أى تنظيم ، فإذا كانت هذه الجماعة متماسكة ، فإنما هذا يدل على ارتفاع روحها المعنوية ، ومما لا شك فيه أن القائد الماهر هو الذى يستطيع أن يحتفظ بروح تماسك الجماعة .. بل أنه يعمل على تدعيمها وتميئتها .. وهنا تبرز في القيادة بعض السمات البارزة في شخصية القائد التى توضح حرصه على تماسك الجماعة

(١) Psychology de Movement Social Paul Maucorps, (P.U.T. Cool., Paris, 1951).



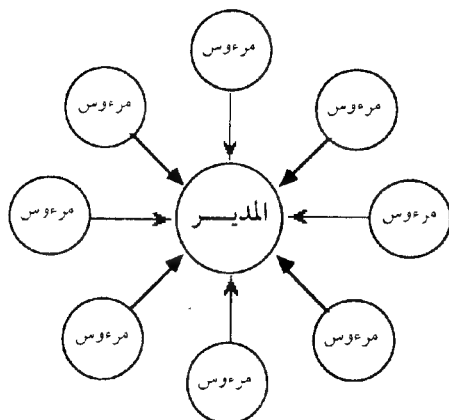
على الرئيس المُعَيَّن في أي مستوى من مستويات التنظيم .. أو القائد الذي اكتسب صفه القيادة بحب ورغبة
تابعيه ، أن لا يتفعل أو تضطره الظروف أبداً كانت المواقف أن ينزل إلى هذا مستوى ...

واستمرارها ، والارتفاع بروحها المعنوية التي منها مثلاً أن لا يكون غضوباً وانفعالياً تؤثر بعض المواقف على مشاعره . وتضغط على إحساساته . ويفقد أعصابه ، وحينئذ يتصرف بعض التصرفات التي من شأنها أن تترك أثراً وخيمة على تماسك الجماعة .

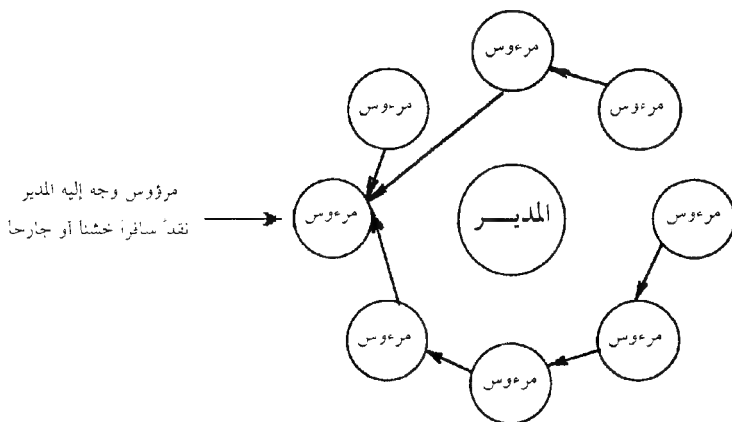
ويرى البعض أن من السمات الأساسية التي ينبغي أن تكون في شخصية القائد، أن لا يتوهم أن حب التابعين له ، يدفعه إلى أن ينفرد دائماً بسلطات مطلقة ! .. إنه إن فعل ذلك صار ديكتاتوري النزعة ، على العكس ينبغي أن تكون له أذناً صاغية .. ويستمع .. ويستمع .. ولا يضيق بالنقد طالما أنه يتم في أسلوب ديمقراطي رفيع يستهدف بالدرجة الأولى الصالح العام ، وفي إطار الحب والتقدير والمبادل .. كما وينبغي أيضاً على القائد أن لا يلجأ إلى الأساليب العنيفة في نقد معاونيه أو تابعيه ، إلا عند الضرورة القصوى ، ويكون هناك إحساس برضى الجميع عن اتخاذ مثل هذا الموقف ، وذلك لأن بعض مواقف العنف في نقد معاونين أو التابعين ، قد تجعل الكثيرين بدلاً من أن يكونوا ملتفتين حول القائد . نراهم ينفضون عنه .. وهذا ما لا ينبغي أن يكون .

الآراء الفكرية حول مفهوم القيادة :

على الرغم من أنه مازالت تجرى كثيراً من الأبحاث في موضوع مفهوم القيادة . إلا أن البعض يرى أنه يمكن تلخيص البحوث والنظريات التي تمت في الأربعة آراء الآتية :



باخـب والفهم المتبادل . يلتف الجميع بـاراتهم الحرة حول المدير القائد
والأسهم توصـح اتجاـه مشاعرهم وولائهم .



بالتصرف الخاطئ ، أو النقد العنيف لأحد المرءوسين علانية ، ثم الجميع بهير مبهز
سيجعل الجميع ينقصون من حول المدير ، وتنتج مشاعر نحو المرؤوس « المحروح المنسحق »
والأسهم توضح هذا الاتجاه .

اولا - نظرية سمات القيادة : The Traitist Theory of Leadership

لعل من أولى المحاولات المنتظمة التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة Phenomena of Leadership تلك المحاولة التي قام بها هؤلاء الذين عرفوا باهتمامهم بالسمات التي ينبغي أن تتوافر في القادة ويطلق عليهم "Traitists" .

ولقد اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة المعترف بهم Inductive Recognized as Leaders واستخدموا الطريقة الاستنتاجية Procedure وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات التي وجدت مشتركة في هؤلاء الزعماء ، وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعتبر صفات لازمة للقيادة . . وعلى رأس هؤلاء العلماء الذين بحثوا في هذا النظرية : تيد ، وبرنارد ، وشيل .

أوردواي تيد Ordway Tead

عرف هذا العالم ^(١) بكتاباته المستفيضة في موضوع القيادة ، وقد مكنته شهرته الواسعة من أن ينشر قائمة بعشرة صفات يراها لازمة للقيادة وهي :

- الطاقة الجسدية والعصبية Physical and Nervous Energy
- المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه A sense of Purpose & Direction
- الحماسة Enthusiasm
- الود والمحبة Friendliness
- الاستقامة Integrity
- التحلى بالإدراك الفني Technical Mastery

(١) The Art of Leadership, By Ordway Tead (New York : Harper & Brothers, 1983).

أما الجانب الثاني ، فيتضمن التَّفوقُ الشخصي في التحلى بالعزم والتصميم Determination والمثابرة في الإصرار Persistence والقدرة على الإحتمال Endurance والشجاعة .

ويلاحظ أن تشستر بارنارد لم يوضح في كتاباته أنه يعنى شخصية مثالية بعينها . كما ويدخل الجانب الثانى فى نطاق مفهومه للمسئولية ، ولم يوضح لنا فى كتاباته كيفية الاستعانة بالصفات التى ذكرها فى التَّغَلُّب على مشكلة تقرير مفهوم القدرة القيادية .

أروين هـ. شل Erwin H. Schell

يرى أروين شل ^(١) أنه ليست هناك ثمة حاجة لتعداد الصفات اللازمة للإدارى الناجح ، لأن مثل هذا التعداد عديم الجدوى Useless . غير أنه يعود ويقرر أن هناك سمات شخصية ينبغي توافرها . . منها الاهتمام بالناس وجههم ، وقوة الشخصية ، واتجاه العقل نحو السلوك العلمى Scientific Trend of Mind . ويرى شل أن عدم توافر هذه الصفات يترتب عليه بالضرورة الإضعاف الشديد لفرص النجاح .

الف ستوجديل R. Stogdill

ويهمنا أن نوضح أن هناك العديد من علماء علم النفس الاجتماعى ، الذين تناولوا نظرية السمات بالبحوث المستمرة والمتصلة ، وقد خرج العديد منهم بأنه ليس ثمة ما يؤكد على توافر سمات مشتركة بين القادة ، والبعض يرى أن الخبر بتجارب الحياة يُمكنه أن يتين أن القيادة لا تستند إلى سمة

(١) The Technique of Executive Control By E.H. Schell (NewYork : McGraw Hill (١) Book, Company I, 1946).

واحدة ، وإنما تستند إلى جملة من السمات تتغير تبعاً للوظائف التى تؤديها الجماعة .

وفى مجال ما ذكرناه سابقاً من أن العديد من العلماء أوضحت بحوثهم بأنه ليس ثمة ما يؤكد على توافر سمات مشتركة بين القادة ، فإننى أرجو أن أوجه نظر الدارسين إلى البحوث التى تناولت موضوع قدرة القيادات ، وأشارت فى بحوثها إلى الصفات القيادية ، وأشار فيها البعض إلى نظرية أن « القائد مطبوع وغير مصنوع » . . . أى أن سمات القيادة تولد مع الإنسان . . . وقد امتدت آراء بعض الباحثين فى سبيل تأكيد هذا المعنى إلى البحث فى أشياء ، مثل أبراج الميلاد . . . وأسلوب الكتابة . . وترتيب الولادة فى الأسرة ! . . . غير أن النظرة الحديثة للقيادة تُفيد أن العديد من المهارات القيادية يمكن تعلّمها . . أى أن الجامعات قادرة على تدريس المهارات القيادية ، ولكنها لا تُضمّن أن تدريس هذه المهارات سيترتب عليه أن يُصبح الدارسون قادة .

وقد قدّم عالم الإدارة رالف م . ستوجديل^(١) بحثاً قيماً عن القيادة ، وقد تبين أن أحد الباحثين قام بمراجعة أكثر من مائة دراسة تتعلق بالصفات القيادية

(١) يرجع إلى :

- Personal Factors Associated with Leadership By R.M. Stogdill, Journal of Psychology, 25 (1948).
- Leadership Behavior : Its Description and Measurement By R.M. Stogdill and A.E. Coons (Columbus : The Ohio State University Bureau of Business Research, 1957).
- How to choose a leadership pattern, By R. Tannenbaum and W.H. Schmidt (Harvard Business Review Vol. 36, March – April, 1958).
- Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation, By D. Katz, N. Maccaby, and N. Morse, (Ann Arbor, MI : University of Michigan, Survey Research Center, 1950).
- "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale", R.L. Kahn and D. Katz, in Group Dynamics, 2nd ed., eds. D. Cartwright and A.F. Zander (Evanston, IL : Harper and Row, 1960).

التي درست الذكاء ، والتحمل ، والتعاون ، والرغبة في التغيير والالتزام العقلى والعاطفى . . الخ أى بحث هذا الباحث فى أكثر من ١٥٠ صفة تقريباً ، وخلصت الدراسة إلى أن ٥ ٪ فقط من الصفات قد تكررت فى أربع أو أكثر من الدراسات السابقة .

ثانياً- أسلوب الارتباط بين الموقف والقيادة :

The Situation Approach to Leadership

هناك من يرى أنه لا يوجد القائد أو الزعيم إلا بعد أن تتم تجربة معينة ، يتضح منها شخصية القائد أو الزعيم ، ويرون أن القدرة على القيادة تبرز وتكتسب من خلال التجربة . . شأنها فى ذلك شأن السباحة مثلاً ، وأن القيادة ظاهرة من مظاهر التفاعل بين الفرد والجماعة ، فلا يكفى أن يتواجد الأفراد فى مكان وزمان معين لكى نقول أن هذا التجمع جماعة يمكن أن يبرز من بينها قائد . . بل ينبغى أن يوجد هذا التجمع داخل تنظيم معين ، يطبق أساليب متفق عليها لتحقيق هدف مشترك . . وبذلك تكون الجماعة فى موقف معين يتضح منه أن للجماعة رغبات معينة ، وأن السمات الشخصية للفرد التى تستطيع أن ترضى هذه الاحتياجات هى وحدها التى يمكن أن تصبح سمات القائد .

أى أن نقطة الابتداء عند أصحاب هذه النظرية ، افتراض بعض العناصر اللازمة للقيادة كالقدرة على الحديث والذكاء ، والثبات والإصرار .

-
- "The Social Context of Leader - Subordinate Relations : An Investigation of the Effects of Group Cohesiveness", J.F. Schriesheim, Journal of Applied Psychology 65 (1980).
 - Leadership : A frame of Reference By R. Tannenbaum and F. Masarik (Management Science, Vol. 4).

“The starting point is to assume that certain element such as speech, intelligence, stability, and persistence are essential in leaders”.

والخطوة التالية هى وضع المرشح فى جماعة وملاحظة كيفية تصرفاته .
فى المواقف التجريبية التى تُصمَّم بحيث تكون واقعية على قدر الإمكان .

“The next step is to place a candidate in a group and observe how he acts under trial situations that are constructed as realistically as possible”.

وقد اهتمت عديد من الجهات بأسلوب المواقف . وقامت بتجارب جديدة للتعرف على القيادات التى تحتاجها عن طريق هذا الأسلوب .

استخدام اختبارات المواقف فى اختيار الضباط :

Use situational tests in officer selection

اهتم الجيش الألمانى ^(١) فى أواسط العشرينات . باستخدام أسلوب المواقف للكشف عن قدرات الضباط الألمان ، وتحسين وتنمية ملكية القدرة القيادية فى الضباط الذين سيقودون الجيش .

To improve the leadership abilities of future army officers.

وقد تضمن البرنامج الذى طبقه خلال الحرب العالمية الثانية العناصر الآتية :

Selecting the Nazi Officer, By H.L. Anbacher and K.R. Nichols, (Infantry, (١) Journal Vol. 49.November, 1941).

- ١ - مواقف تتضمن تصرفاً اجتماعياً Situations involving social action .
 - (أ) استخدام روافع اليد والقدم وذلك طبقاً لعلامات مُقدمة مضيئة تظهر على إحدى الشاشات أو اللوحات ، وذلك لاختبار الثبات والإصرار . Stability and persistence
 - (ب) أمرهم بتنفيذ تعليمات فى ظل عوائق وموانع متعددة Various handicaps لاختبار مدى سرعة استعادة توازنهم العاطفى Speed of recovery of emotional balance
 - (ج) تكليف مجموعة من العساكر بأداء مهمة غريبة Unfamiliar task لاختبار درجة ونوعية شجاعتهم والهامهم courage and inspiration
 - (د) وضعهم فى ألعاب جماعية group games ، لاختبار تصرف القيادات فى المواقف الطارئة . To test emergent leadership
- ٢ - تحليلات الذكاء Intelligence Analysis : وذلك عن طريق استخدام الحيل لاختبار القدرة على التفكير السريع think quickly والاستعانة بالمعلومات المتاحة Available knowledge .
- ٣ - تحليلات عن الماضى Background Analysis : عقد مقابلات ودية Intimate interview مع المرشحين ، وذلك لمعرفة أكبر قدر من المعلومات عن ماضيهم ، وميولهم واستعداداتهم ورغباتهم .
- ٤ - تحليلات توضيحية أو تعبيرية Expression Analysis .

يراعى فى جميع اختبارات المواقف أخذ مذكرات عن أثر المرشح على غيره من المرشحين . وذلك فيما يتعلق بالتغيرات فى أحاديثه ، أو توازن شخصيته وخطواته أثناء سيره .

Effect on other persons of changes in the candidate's speech and poise.

ويلاحظ أن القوات المسلحة فى الولايات المتحدة الأمريكية استخدمت أيضاً أسلوب المواقف ، لتحسين أسلوب اختيار الضباط بها ، ومن أفضل هذه الأساليب ذلك الأسلوب الذى اتبعه مكتب الخدمات الاستراتيجية Office of Strategic Services فقد كانت ^(١) هيئة الاختبار تتضمن عدداً من علماء علم النفس ، الذين وضعوا اختبارات عديدة تتطلب : التخطيط السريع Quick Planning . . تنسيق العضلات Coordination of Muscles سواء باستخدام آلات أو بعدم استخدامها . . تنسيق الأفكار والكلمات coordination of ideas and words ويتعين إجراء العديد من هذه الاختبارات بالتعاون مع أشخاص آخرين .

وقد أجريت تجارب عديدة ، خلّص منها العلماء من أصحاب نظرية ارتباط المواقف بأعداد القادة ، بأن الأشخاص الذين تُتاح لهم الفرص لكى يكونوا على أعلى قدر ممكن من الإلمام بالمعلومات ^(٢) والمعرفة الواسعة بنشاطات ومتطلبات الموقف أمامهم فرص أكبر لكى يصبحوا قادة .

Leader is by definition the person possessing the maximum helpful information.

(١) Assessment of OSS personnel, By H.A. Murray and D.W. Mackinnon (Journal of Consulting Psychology, Vol. X, No. 2 (March – April, 1946).

(٢) An Experimental Approach to Organizational Communication, By A. Bavelas and D. Barrett, (Personnel, Vol. 27, No. 5 – March, 1951).

ثالثاً - أسلوب الاتباع والقيادة :

The Follower Approach to Leadership

وجه الكثير من علماء النفس نقداً للأسلوبين السابقين ، أسلوب نظرية السمات . . وأسلوب ارتباط المواقف بالقيادة . . الأمر الذى دفع الكثيرين إلى أن يفكروا فى أسلوب أفضل لتوضيح مفهوم القيادة . ومن بين هؤلاء « ف . هـ . سانفورد F.H. Sanford »^(١) ، الذى يرى أن الاتباع عنصراً هاماً فى توضيح القيادة الفعالة .

Followers must be an important factor in effective leadership.

وحجّة « سانفورد » فى صلاحية نظرية أسلوب الاتباع ، هى أن هؤلاء الاتباع تكون لديهم احتياجات أساسية ، وهم يرغبون بإزادتهم المختارة أن يتراطوا بعلاقة التبعية مع القائد الذى يستطيع أن يُشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الإشباع . . فإذا كان هذا حقاً ، فينبغى إذن دراسة القائد ، وفهم سلوكه ، وذلك عن طريق دراسة المحاولات التى يقوم بها القائد لإشباع احتياجات تابعيه Attempts to satisfy followership needs .

وهناك من يرى أن الاعتراف بعنصر التبعية ، كعنصر فى ظاهرة القيادة ، كان إسهاماً هاماً ، وأن من الواضح أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسى تختلف تماماً عن موظفى محل للآلات ، ومن هذا المنطق ، فإنه من العدالة أن نفترض أن سلوك القائد السياسى يختلف تماماً عن سلوك مدير لإحدى الإدارات .

(١) Authoritarianism and Leadership, By F.H. Sanford (Philadelphia : Stephenson (١) Brothers, 1950).

The recognition of followers as an element in the leadership phenomenon was an important contribution. It is clear that the need satisfactions of members of a political party are much different from those of machine – shop employees, and it is fair to assume that the leadership behavior of a politician is quite different from that of a department manager.

ولنضرب مثلاً لهذا الأسلوب . . نجتمع مثلاً عدداً من الأشخاص ، ليعرف بعضهم بعضاً ، ثم نُكَلِّفهم بمهمة معينة ، ثم نتركهم يتناقشون فيما بينهم لاختيار الأسلوب الأفضل لتنفيذ هذه المهمة . . ينبغي ترتيب الأمر بحيث نلاحظ مناقشاتهم وسلوكهم ، لنعرف مَنْ مِنْ هؤلاء سيكون أكثر تأثيراً وإقناعاً بحيث تأخذ الأغلبية بوجهة نظره ؟ وَنَتَّبِعُهُ فِي وَضْعِ آرائه موضع التنفيذ .

وقد أُجْرِيت فعلاً تجارب عديدة لتوضيح هذه النظرية . . منها مثلاً تجربة جُمع فيها عدد يتراوح بين ٦ ، ٨ أشخاص ، وتركوا لأنفسهم لمناقشة تنفيذ مهمة تُلخّص في نقل بعض الأدوات من السفح إلى قمة جرف صخري . . فلو وجد الشخص « أ » حلاً للنف الأفراد حوله كقائد . . فإذا تبنى الأفراد فكرة « أ » بعد مناقشتهم لها ، كان الانتقال إلى التنفيذ . . وعندئذ يستطيع الشخص « أ » أن يستمر في قيادته بفضل ما أحرزه من امتياز ، أو يستطيع فرد آخر « ب » مثلاً أن يتولى مهمة التنفيذ إذا كان هو الأقدر على التنفيذ من الناحية العملية ، وبذلك يحتل مكانه من القيادة في هذه المرحلة . . فإذا طرأت مشكلات جديدة ، فحينئذ يجتمعون . . ويتناقشون . . ويبرز من يستطيع أن يقنعهم بحل أمثل لهذه المشكلة . . وهكذا تأخذ الأغلبية بوجهة نظره ، وبذلك ينتزع القيادة . . ولعل هذا الأسلوب يُوضِّح الدور الذي تضطلع به « نظرية

السمات الشخصية » إذ لابد لهذا القائد أن يبرز من القدرات الشخصية ما يتمكن عن طريقها أن يقود هذا التجمع فى إطار من النظام .

رابعاً - الأسلوب الانتقائى للقيادة :

An Electic Approach to Leadership

اتضح لنا من دراستنا للنظريات السابقة ، عدم الاتفاق على مفهوم موحّد للقيادة ، فنظرية السمات مثلاً ، والتي استنبطت الصفات التى وجدت مشتركة بين الزعماء ، وقررت أن هذه الصفات المشتركة تعتبر صفات لازمة للقيادة . قد وجدت من يعارضها ويوضح أن السمات الضرورية للقيادة فى موقف قيادى معين ، قد لا تكون هى الصفات اللازمة لموقف قيادى آخر .

ونظرية أسلوب الارتباط بين الموقف والقيادة ، والتي تعتمد على موقف الجماعة وشعورها بحاجة معينة ، ثم بروز شخصية قيادية من بينها تستطيع أن تتصدى بالقول والعمل على إشباع هذه الاحتياجات ، قد وجدت أيضاً من يعارضها . . حيث أن هذه النظرية تعتمد على تقييم عدد من الممتحنين لسلوك الفرد ، ويتضمن هذا التقييم معلومات تؤخذ فى الحسبان لتقدير أداء الفرد فى المستقبل . . وعلى هذا الأساس فإنه من غير اللائق أن تنسب النتائج الكلية للأسلوب الإجرائى للاختيار - لظاهرة اختبار الموقف وحدها .

It is improper to attribute the results of the total selection procedure to the situation – testing phase.

أما النظرية الثالثة ، وهى نظرية أسلوب الاتباع والقيادة ، وهى التى تعتمد على دراسة القائد وفهم سلوكه ، وذلك عن طريق دراسة المحاولات التى

يبدلها القائد لإشباع احتياجات تابعيه . . فهذه أيضاً وجدت من يعارضها . . وكان من بين من عارضوها « ف.ه. سانفورد » نفسه ، الذى نادى بأن إرادة التابعين وانعقاد رأى أغليبيتهم فى السير وراء شخص معين بذاته . . إرادة التابعين هذه تُعتبر عنصراً هاماً فى توضيح القيادات المؤثرة والفعالة . غير أن هذا العالم نفسه ، بعد سنتين فقط من إصداره لهذا رأى ، راجع نفسه ، وأصدر كتاباً يوضح فيه . . « يبدو الآن ، كأن أى نظرية شاملة للقيادة ، عليها أن تكشف طريقاً لبرنامج يتضمن مجموعة من القواعد المتناسكة ، على أن تضمن هذه القواعد « الثلاثة أوجه » الآتية لظاهرة القيادة » .

- القائد وصفاته النفسية The Leader and his psychological attributes .

- التابع بمشاكله ومواقفه واحتياجاته .

The follower with his problems, attitudes and needs

- موقف الجماعة الذى يرتبط فيه الأتباع والقادة ببعضهم .

The group situation in which followers and leaders relate with one another.

وهذه النظرية العميقة فى مفهوم القيادة ، أمدت الدراسات الحديثة ^(١) باطار جديد لمفهوم القيادة . . فقد اتجهت هذه الدراسات نحو « وصف عمق إدراك القائد للجوانب الحسية فى نفسه ، ولتابعيه ، وللموقف ، وكذلك للأساليب المختارة للتأثير فى الصلات والعلاقات الشخصية » ^(٢) .

(١) The Elements of Administration, by C. Urwick (Harper and Brothers, Publishers, (١) Incorporated, 1944).

(٢) Psychologie de Mouvement Sociaux, Paul Maucorps, P.U.F. Cool., Paris, (٢) 1951.

To describe the perceptions of the leader with respect to himself, his followers, and the situation, as well as the means chosen to influence interpersonal relationships.

وعلى هذا الأساس ، فإن النظرية الرابعة تتطلب من القائد أن يكون على قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة ، وقدرته على إدارة الغير وعلى إدارة الموقف ، وقدرته على السيطرة على نفسه ، هذا بالإضافة إلى أن إدارته للغير ، وإدارته للموقف تتطلب بالضرورة أن يكون على أعلى قدر من الكفاءة التخصصية .

ومن المعروف للمتعمقين في البحوث والدراسات الإدارية أنه توجد قضية شائكة تتعلق بما إذا كان القائد جزءاً من المجموعة ، أو أنه خارجاً عنها ؟ . . وقد أوضحنا في عرضنا لموضوع القيادة أن أى مستوى إشرافى فى نطاق الهيكل التنظيمى والإدارى للمشروع ينبغى أن يمتلك صفة القيادة لأنه مسئول عن أداء الأعمال عن طريق الآخرين . . ومن هذا المنطق فالقادة المشرفون ينبغى أن يكونوا جزءاً . . أو أفراداً فى المجموعة خاصة من الناحية الاجتماعية . . أما القادة الذين ينتمون إلى مرحلة الإدارة العليا فإنهم لا يحدرون لكى يقومون بأعمال إشرافية على مستوى التنفيذ ، فقادة الإدارة العليا يُمارسون قُدرتهم التأثيرية على الآخرين فى إطار ولائهم للتنظيم ككل . . بينما المشرفون تكاد تنحصر مسئوليتهم فى الإشراف على تحقيق أهداف أقسامهم التى يشرفون عليها ، ولذلك قد يصدرن قرارات صعبة مثل الاستغناء عن بعض القوى الوظيفية أو نقلها . وقد أوضحت بعض الدراسات أن المدير أو المشرف القريب جداً من المجموعة قد يخاطر بعدم اتخاذ قرارات موضوعية ، وأكدت على أن

المدير أو المشرف البعيد نفسياً عن مرؤوسيه كان أكثر ^(١) فاعلية .

ونرى أنه ينبغي على كل قائد أن يعرف دوافعه الحسية ، إذ تختلف هذه الدوافع من شخص إلى آخر .. فهناك قائد مثلاً يهتم بتأكيد ذاته ، وتحقيق إمكانياته ، وهناك قائد آخر يقرن ذلك باهتمامه بحاجة الغير والإسهام معهم فى إطار من المثل والقيم والمبادئ .. بحيث يعملون جميعاً من أجل تحقيق هدف مشترك ، ويحظى بتقديرهم .. وهذه الصورة توضح وجود تبعية مشتركة .. التابعون وراء القائد .. والقائد وراء رغبات واحتياجات التابعين ، غير أن القدر الكبير من التبعية يكون وراء الشخص الذى بلغ مرتبة القيادة .

وكما ينبغي أن يكون القائد على جانب كبير من القدرة على إدارة الغير بكفاءة عالية ، وأن تكون نظرتة إليهم بالدرجة الأولى نظرة إنسانية ، ويضع فى الاعتبار حاجات الغير ، وهو فى ذلك يسلك أحد سبيلين : أما أن يميل إلى فرض حلول وهذا هو الاتجاه المسيطر .. أو يتكيف فى مرونة مع الواقع وإشراك الأفراد معه واحترامهم .. وهذا هو الاتجاه الديمقراطي .

The leader's Psychological Distance and Group Effectiveness, By Fred E. Fiedler. (١)
M.D. Cartwright and A. Zander, eds., Group Dynamics, 2nd ed., (New York :
Harper and Row, 1960).

وكذلك ينبغي على القائد بالإضافة إلى قدرته على إدارة الغير .. أن يكون قادراً فى نفس الوقت على إدارة الموقف ، إذ أن الموقف يتم فى إطار تنظيم قائم فعلاً .. هذا التنظيم له أهداف .. وبه أفراد لهم احتياجات .. وفى مثل هذه الحالة تبدو الأهمية القصوى لما يتحلى به القائد من صفات الذكاء ، التى تُمكنه من تحقيق التكيف مع المواقف الطارئة بحيث تنصهر العوامل المختلفة فى أسلوب جديد يرضى عنه الجميع أو الأغلبية .. وهذا هو الذى دعى أصحاب نظرية السمات وغيرهم إلى أن يقرروا أن الأفراد الذين يُختارون للقيادة ، يتفوقون على زملائهم من حيث الذكاء والاستعداد الاجتماعى والقدرة على التكيف .

ومما لا شك فيه أن الشخص الذى يستطيع أن يُسيطر على نفسه يُعتبر أكثر الأشخاص صلاحية لقيادة الغير ، وكلما عظم حظ الفرد من السيطرة على نفسه ، ازدادت قدرته على السيطرة على المواقف المادية والاجتماعية .. والسيطرة على النفس تتطلب الاتزان العاطفى .. وأيضاً السلوك المتزن .. وهناك ارتباط .. أو حالة مبادلة بين القائد والموقف .. وكلما كان القائد على جانب كبير من الاتزان العاطفى ، ازدادت قدرته على إدارة المواقف الخارجية .. وكلما ازدادت القدرة على إدارة المواقف الخارجية ، ازداد اتزانه العاطفى ثباتاً ورسوخاً .



يشعر الموظفون الذين يعملون مع القيادات المُسلَّطة أن وقع الأوامر والتعليمات عليهم كالدوى يصم الأذان !!! .. وينظرون إلى قائدهم وكأنه ملك مُستبد يحكم من على كرسى العرش !!! .. حيث أن مقابلته تتم في إطار من المراسم والأساليب الإجرائية التي تصنع عليها شيئاً من الرهبة .. خاصة أن القائد المستبد يفترض أن التابعين يعملون فقط من أجل « لقمة العيش » .. إن هذا الأسلوب مضى وانقضى .. وإذا كان قد استُخدم في أيام الثورة الصناعية .. أو أثناء بعض الأزمات الاقتصادية التي كان فيها الناس على حافة المجاعة .. إلا أن هذا الأسلوب لا يصلح الآن .. إن مستخدمى عالم اليوم لا يهتمون بالأجر أو لقمة العيش فقط .. إن آمالهم تتطلع إلى المعاملة الكريمة والعلاقة الإنسانية الطيبة .. وأن يُثبتوا أهميتهم الذاتية في خدمة مجتمعهم الصغير في العمل .. والكبير على صعيد الوطن .

أنواع القيادة : Leadership Styles

يُمكن تقسيم أنواع القيادات من وجهات نظر متعددة . . فمن وجهة نظر الدوافع ، يمكن تقسيم القيادات إلى قيادة إيجابية Positive ، وقيادات سلبية Negative .

ومن وجهة نظر تفويض السلطة ، يمكن تقسيم القيادات إلى قيادات مركزية ، وقيادات لا مركزية .

غير أنه توجد دراسات كلاسيكية تقسم القيادات إلى ثلاثة أنواع :

١ - القيادات المستبدة النزعة : The Authoritarian Method

وهذه القيادات تقود التنظيمات التي تتولى شئونها بمفهوم الرئاسة . فهي تُصدر تعليماتها وأوامرها ، وليس على التابعين إلا أن « يَسمعوا . . ويُطيعوا » . وهذا الأسلوب من الرئاسة يغلب عليه طابع السَلْطُ ، الأمر الذي يخلق هُوَّةً بين القائد وأفراد الجماعة ، حيث أن القيادة التسلطية تثير عدااء الأفراد على نحو صريح أو ضمني ، ويتخذ هذا العدااء صورة المقاومة الإيجابية أو السلبية . . وهذا الأسلوب يُعطل ملكة العقل عند المرؤوسين ، وبذلك يمنعهم من تنمية ملكة الخلق والإبداع والابتكار لصالح العمل .

٢ - القيادات الديمقراطية الأسلوب : The Democratic Method

هذه القيادات تلجأ إلى الأساليب التي تحقق تعاون المرؤوسين وكسب ودهم وتعاونهم ، فهي مثلاً تعمل على تحقيق الفهم المتبادل بينها وبين من يعملون معها ، وتُشرك المرؤوسين في المناقشات التي تستهدف اتخاذ قرار معين ، وبذلك يستشعر المرؤوسون أن القرار قرارهم ، وفي ضوء هذه الحقيقة ، يصبحوا أكثر إيماناً بأهداف القرار ، وأكثر حماساً في العمل من أجل تنفيذه ،



القائد الديمقراطي .. يصطبغ أسلوبه في العمل بطابع « المشاركة » .. في أى موقع يمارس فيه مسؤوليته .. سواء كرئيس لمجلس الإدارة .. أو مدير عام .. أو رئيس لإدارة من الإدارات .. أو مُشرف على أى قسم من الأقسام .. أو أى جزء من الأجزاء الفرعية فى البناء التنظيمى للمشروع .. وينبغى على هذا القائد أن يُقنن فن إدارة الجلسات والاجتماعات .. بحيث يُديرها بالأسلوب الذى يجعلهم يشعرون بأنهم فعلاً أفادوه .. وأقادوا المشروع الذى يعملون فيه .. وأنه نتيجة لحسن اشتراكهم تتخذ القرارات الفعالة والبناءة لصالح الجميع .. وهذا الأسلوب يحفز القوى العاملة إلى تنمية ملكة الخلق والإبداع والإبتكار لديها

كما وأن القائد الديمقراطي الأسلوب يكون أكثر شعوراً باحتياجات الذين يعملون معه . . ومن أجل ذلك تكون هذه الاحتياجات موضع اعتباره فى تصرف الأمور .

٣ - القيادات الفوضوية الأسلوب :

The Laissez Faire Method – The Free-Rein Leader

وهذه القيادات تترك للمرؤوسين حرية تصرف الأمور . . أو بمعنى أوضح يكون للمرؤوسين الحق فى أداء الأعمال وفقاً للأسلوب الذى يرونه من وجهة نظرهم أفضل .

وقد يتصور البعض أن هذا الأسلوب له أثرٌ طيّبٌ فى نفوس المرؤوسين ، حيث تكون لهم حرية العمل ، غير أن الدراسات العملية أثبتت غير ذلك ، فقد قام الأستاذة « ليفن ، وليبيت ، وهوايت Levin / Lippitt / White »^(١) باجراء دراسة تجريبية توضح أثر المناخ الاجتماعى على السلوك العدوانى .

Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally created Social Climates.

وكشفت هذه الدراسة عن عظم النزعة العدوانية فى التنظيمات التى تأخذ بالأسلوب الفوضوى وسبب ذلك أن الأفراد يشعرون بأنهم محرومون مما يطمحون إليه من الشعور بالأمن .

“Crises in a Developing Organization”, By G.L. Lippitt and W.H. Schmidt, (١) Harvard Business Review 45 (November – December 1967).

أداء العمل والقيادة :

أوضحنا من قبل أثر المناخ الاجتماعى على السلوك العدوانى للأفراد ، وعلى وجه الخصوص عندما تناولنا موضوع أسلوب القيادة الفوضوية ، وكيف أن هذا الأسلوب يزيد من النزعة العدوانية فى سلوك الأفراد . . وفى الحقيقة فإن الدراسة النفسية والاجتماعية أوضحت أن الحياة الاجتماعية تترك آثارها على جميع أوجه السلوك الإنسانى ، فهى تترك آثارها على دوافع الإنسان ، وتترك آثارها فى الأساليب الفنية التى يؤديها الشخص من أجل تحقيق هدف ما . . بل إنها تترك آثارها على الأهداف والأغراض والمثل والقيم . . الخ . . فجميع أوجه السلوك الإنسانى يمكن أن تتعدل متأثرة بالحياة الاجتماعية .

وتعتبر الدراسات التى قام بها علماء التحليل النفسى فى هذا الموضوع .. وعلى وجه الخصوص .. الدراسات التى تتعلق بالارتباط بين « اللذة والواقع » على جانب كبير من الأهمية فى الكشف عن الكثير من الجوانب التى ترشدنا فى تناول موضوع أداء العمل والقيادة .. فهؤلاء العلماء ينظرون إلى الإحتكاك والتضارب والتصادم الذى يحدث فى أى تنظيم ، إنما مرجعه إلى التصادم مع الواقع .. صراع بين مطالب الفرد .. ومقتضيات بيئته .. كما أنهم يرون من ناحية أخرى أنه يمكن النظر إلى الواقع من وجهة نظر الرغبات والاحتياجات الفردية ، على هذا الأساس فإن شخصية الفرد وسلوكه بالتالى يتغير ويتبدل فى إطار من الصراع بين الرغبات الفردية ، وإشباع هذه الرغبات وفقاً لترتيب هذه الرغبات فى نفسه .

ولعل من المهم أن نوضح أن الإنسان قد يترك رغبة من الرغبات أو حاجة من الاحتياجات ، ليشبع حاجة أخرى أكثر إلحاحاً ، وأكثر أهمية في نفسه ، وذلك وفقاً للظروف الاجتماعية التي يجتازها . . فمما لا شك فيه أن الظروف الاجتماعية تترك آثارها على الرغبات الفردية ، وبالتالي على السلوك ، فالسلوك هو حصيلة استجابة الفرد للظروف البيئية المحيطة ، تجاه الموقف أو الواقع الذي يعيش فيه ، أى نتيجة التفاعل المتبادل بين الشخصية والوسط المحيط بها .

إذا كان الوضع كذلك ، فهناك إذن أثر « لِمُقَوِّمَات شخصية القائد » على أداء الأعمال بالنسبة للمرؤوسين . . أى أن نضج القائد الشخصى ، وظروف البيئة التي يعمل فيها هذا القائد ، ودرجة الإسهام التي يرغب كل فرد في التنظيم في أن يقدمها ، كل هذا ، وعديد من العوامل المتداخلة الأخرى تتفاعل وتترك آثارها على الإنتاج . . ومن أجل ذلك ، فإننا نرى أن الدراسات النفسية اهتمت بموضوع اهتمام القيادات باشباع حاجة الأفراد ، وأثر ذلك في الارتفاع بالإنتاج . . ولعل من الدراسات الهامة في هذا الموضوع ، الدراسات الى قام بها أعضاء معهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشجان عام ١٩٤٧^(١) .

Members of the Institute for Social Research at the
University of Michigan.

وهناك اتفاق على أن جميع القيادات التي تتولى المسؤولية في إطار الهيكل التنظيمي للمنظمات يقع على عاتقها مهمة تحقيق الأهداف ، وأن تحقيق

Studying the relation between the quality of supervision and morale and (١) productivity of employees (Institute for social Research, University of Michigan, 1947).

الأهداف يتطلب العديد من القرارات التى تصدر فى ضوء الظروف المحيطة ، وهذه القرارات يجب وضعها موضع التنفيذ بالأساليب العلمية الإدارية المناسبة التى يُمكن من خلالها استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل الذى يحقق الانجاز المطلوب وفقاً للأهداف المقررة . ويرى علماء الإدارة أن هذا يتطلب من القيادات أن تُحسن أداء دورها فى اطار مفهوم القيادة بالصورة التى أوضحها العلماء الذين تناولوا هذا الموضوع باستفاضة كاملة ، وبحيث تستفيد القيادات من النتائج التى خلُص إليها هؤلاء العلماء عندما أرادوا أن يُثبتوا صدق الفروض التى وضعوها ، ويضعون نظرياتهم موضع التطبيق ، ومن هذا المنطلق فإنه يقع على جميع القيادات أن تفهم أبعاد مسؤوليتها وهى تقوم بمهام القيادة الإدارية فى مواقع عملها فى اطار الهيكل التنظيمى ، وأن يؤدوا هذه المهام بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية ، ويدخل فى نطاق هذا الفهم أن لا يكونوا جامدين ، بل عليهم أن تكون لديهم القدرة والمرونة فى قيادة النشاط بحيث يتلاءم مع الظروف البيئية المحيطة ومع العاملين بالأساليب الملائمة من أجل تحقيق الأهداف دون التضحية بالعوامل الإنسانية ، وقد يكون من بين الأساليب التى يستخدموها تغيير السلوك القيادى للتكيف مع الظروف والمواقف الطارئة .

ويؤكد جميع علماء الإدارة أنه قد تم الاعتراف من قِبَل العديد من المنظمات بأهمية القيادة فيما يتعلق بوضع استراتيجية المنظمة موضع التطبيق ، ويضرب هؤلاء العلماء الأمثال بذكر بعض الحالات العملية التى اتخذتها العديد من الشركات والتى منها مثلاً أنه عندما طلب مدير الإئتمان « بنك تشيس مانهاتن » إحالته للتقاعد ، قرر المدير العام للبنك بأن إدارة الإئتمان التى أصبحت عملياتها أساسية ووطيدة ومستقرة ، أنه ينبغي على هذه الإدارة أن تُركِّز نشاطها على

استراتيجية جديدة أكثر مخاطرة في سوق نشاطها . وبدلاً من أن يبحث المدير العام للبنك عن أحد الخبراء المتخصصين والمُتمرسين في الشؤون البنكية ، فإنه استأجر أحد الأشخاص الذين كانت خبرتهم الأساسية مع شركة IBM ، أى لديه قدرة فائقة على تشغيل ومعالجة البيانات وبسرعة كبيرة مما يساعد في سرعة اتخاذ القرارات ، خاصة وأن هذه الخبرة تؤدي إلى زيادة قدرة الإنسان العقلية .

والجدير بالذكر هنا أن المدير العام لبنك تشيس منهان شعر أن هذا الشخص الجديد^(١) لديه قدرة فائقة فيما يتعلق بالعملاء ، وأسلوب جذبهم في إطار سوق الأعمال ، وأنه بذلك يكون أكثر فاعلية في وضع الاستراتيجية الجديدة موضع التطبيق .

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

The importance of leadership in strategy implementation has been recognized by many organizations. For example, when the trust manager of Chase Manhattan Bank retired, corporate management decided that the department, whose operations had become essentially stable, should focus on a more aggressive strategy. Instead of seeking a veteran banker, Chase hired an individual whose primary experience had been with IBM. Chase felt that the new individual had a strong customer-marketing orientation and could more effectively implement the new strategy.

"Wanted : A Manager to Fit Each Strategy", Business Week, February 25, 1980. (١)



يُحذّر علماء الإدارة من الأسلوب الاستبدادي في إدارة شئون المشروعات ... أو انتهاج أسلوب العلاقة بين السيد والخادم Master and Slave Relationship ... إن مثل هذه الأساليب يترتب عليها تعطيل للملكات ، وهبوط بآدمية البشر ... إن القائد المستبد يفترض أن التابعين يعملون فقط من أجل (لقمة العيش) ! ... هذا الأسلوب لا يصلح لإدارة المشروعات في مجتمعنا الدولي المعاصر ... ولعل هذه الصورة توضح بعض نتاجه ... إنها تغنى عن التعليق !!!

ملحوظة : هذه الصورة اقتبسناها من :

Management for Effective Performance. Charles N. Greene and others. Published by : Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1985.

ووردت في مرجعنا : العملية الإدارية والتطبيق الإداري ، ص ٥٦٢ .

هذه الأمثلة توضح جهد المنشآت في اختيار النوع المناسب من المديرين الذين يتواءمون مع الموقف الذي تواجهه المنشأة .

These examples illustrate corporate efforts to match the leadership style of a manager to the situation.

حيرة المديرين : Executive's Dilemma

لعله قد تبين لنا من العرض السابق الذى أوردناه ، ودور القيادات الإدارية كما أوضحناه أن وظيفة القيادة الإدارية هى بالدرجة الأولى بذل الجهود العلمية لتحقيق أهداف المشروعات ، وأن هذا يتطلب حُسن إدارة واستثمار العناصر التى تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف ، والتى يدخل فى نطاقها عوامل متعددة : منها الموارد المادية ، ورأس المال ، والمعرفة الفنية ، وبحوث التسويق التى تتعرّف على احتياجات المستهلكين . الخ . هذا بالإضافة إلى حُسن إدارة أهم عنصر من عناصر الإنتاج وهو عنصر الموارد البشرية .

ومما لا شك فيه أن فاعلية الإدارة تنسحب آثارها على جودة الإنتاج والخدمات ، هذا بالإضافة إلى سيادة روح التعاون بين جميع أفراد القوى العاملة والتى تتمثل فى حُسن الأداء ، والرغبة فى العمل ، والإنجاز ، والاحترام المتبادل فى إطار مسؤوليات كل فرد ، وكل قسم ، وكل إدارة ، وفقاً لأهداف الخطط الموضوعة لتقسيمات الهيكل التنظيمي ، أى خطط الأهداف العامة ، والأهداف الفرعية ، ومن بين العوامل التى تساعد على تحقيق ذلك مراعاة ثقافة البيئة ، وثقافة المنظمة ، والتنمية المستمرة للمهارات والقدرات الوظيفية .

وقد أوضحنا من قبل بعض الدراسات الى تتعلق بمقومات شخصية القائد وأثرها على أداء الأعمال بالنسبة للمرؤوسين ، وأن نضج القائد الشخصي ، وظروف البيئة التي يعمل فيها هذا القائد ، ودرجة الإسهام التي يرغب كل فرد في التنظيم أن يقدمها ، كل هذا . . وعديد من العوامل المتداخلة الأخرى تتفاعل وتترك آثارها على الانتاج ، والمناخ العام الذي يسود العمل .

ويرى العديد من علماء الإدارة أن مراكز القيادات الإدارية مراكز صعبة وحساسة في نفس الوقت ، وأن هذا المعنى يفرض على القيادات الإدارية أن تتحلّى بالاتزان العقلى والعاطفى ، والقُدوة الحسنة فى كافة التصرفات ، وذلك حتى تستجيب القوى العاملة للخطط والقرارات والتعليمات التي تُصدرها ، والتي ينظموا شئونهم فى ضوئها ويسوسوا أمورهم على هديها .

فينبغي أن لا تطغى على تصرفات هذه القيادات الإدارية وأحكامها وتقديراتها الشهوات والأهواء ، والتأثر بالشخصيات والعنصريات والاقليميات ، وسائر الأغراض الكامنة فى النفس ، خاصة وأننا نعيش فى عصر تدور فيه على ألسنة الناس - سواء بحق أو بغير حق - أن هناك العديد من القرارات التي تصدر وتعلن عند إصدارها أنها تبتغى الصالح العام بما يتطلبه هذا الصالح العام من توافر العدالة وصيانة الحقوق فى إطار من تكافؤ الفرص الذى تنص عليه الدساتير ، ثم يتبين فيما بعد أن الباعث فى إصدارها تحقيق رغبات شخصية ، أو نزعات عنصرية . . أى أن الباعث فى إصدارها هو إرضاء مصالح خاصة تتوارى تحت شعارات « تحقيق مصالح عامة » .

ولعل هذا يدعونا إلى أن نطالب القيادات الإدارية بأن تكون بعيدة عن الشكوك ومواطن الشبهات فى كافة تصرفاتها . . وأن تعمل من أجل نمو

وازدهار المنظمات ، وتنمية مهارات وقدرات القوى العاملة والحرص على أمنها واستقرارها ، وتقوية روح العمل فيها ، مع الصبر والثبات في القيام بالواجب ، وبذل المزيد من الجهود في المواقف الصعبة ، أخذاً في الحسبان أن أى تجمع من التجمعات لا يسلم من وجود قلة عديدة تتولد لديها الرغبة في المشاكسة وإحداث البلبلة ، وإيجاد الفرقة ، وهو ما نطلق عليه في علوم الإدارة وجود « تنظيمات غير رسمية » في إطار الهيكل التنظيمي الرسمي . وغالباً ما تلجأ هذه القلة إلى نشر الشائعات والتعليق على تصرفات القيادات الإدارية ، وغالباً ما تأخذ هذه التعليقات حظها فيما يتعلق بسرعة انتشارها ودورانها على ألسنة القوى العاملة !! .

ومن الطريف الذي نعرضه في هذا المقام ، أننى من موقع عضويتي في « اللجنة التنفيذية للجنة الدولية للاتصالات » المنبثقة عن الحلف التعاوني الدولي ، شاركت في العديد من الندوات العلمية ، وورش العمل التي تتعلق بكافة الموضوعات التي تدخل في نطاق تخصص اللجنة ، وكان من بينها موضوع « نظرة القوى العاملة للمديرين » . . وقد اتضح منها أن القوى العاملة داخل المنظمات ، شأنها في ذلك شأن الناس في مختلف المجتمعات ، يحلو لها الكلام والتعليق ، وأن المديرين أياً كان الجهد الذى يبذله ، وأياً كان صدق المشاعر التي لديهم تجاه المنظمة والقوى العاملة ، فإن المديرين لا يسلمون من ألسنة القوى العاملة ! . . وأن البعض يُفسر تصرفات المديرين بمدلولات نابعة من تقديراتهم الشخصية . . وأن المديرين « حقاً وصدقاً في حيرة ! . . » . . فتصرفاتهم أياً كانت سلامتها وصحتها وحسن نواياها ، ستجد دائماً من يترصدها ليتقدها !! . . والدليل على ذلك التعليقات فيما يتعلق بالآراء التي

تبديها القوى العاملة حول تصرفات المديرين والتي يتبين منها أن هذه الآراء تتجه دائماً نحو إبراز النقد سواء تم التصرف في صورة أو نقيضها^(١) .

ونرجو التكرم بقراءة هذه التعليقات بعناية ، حيث أنها وردت على السنة المديرين في الندوة التي حضرناها ، ولذلك جمعتها اللجنة التنفيذية للجنة الدولية للإعلام ، والتي أشرف بعضويتها ، وفيما يلي أورد هذه التعليقات !..

(١) أرجو أن أوجه النظر إلى أن هذه التعليقات قد نشرتها اللجنة التنفيذية للاتصالات في الأعداد التي أصدرتها بمناسبة انعقاد المؤتمر الحادي والثلاثين للحلف التعاوني الدولي الذي عُقد في مانشستر بالإنجلترا خلال شهر سبتمبر ١٩٩٥ .

Please See :

- Congress News – Manchester Issue No. 1, and Issue No. 2, dated 20 and 21 September 1995.

- If he is late for work, he doesn't care about the organisation; - إذا تأخر المدير عن العمل .. فإن هذا يعنى أنه لا يهتم بالمنظمة ! ..
- If he is on time, he has problems at home; - وإذا حضر فى الوقت المحدد .. فإن هذا يعنى أن لديه مشكلات عائلية ! .
- If he holds staff meetings, he is desperately in need of ideas; - وإذا عقد المدير اجتماعات مع هيئته الإدارية .. فإن هذا يعنى أنه فى حاجة شديدة إلى أفكار تتعلق بالعمل ! ..
- If he does not hold meetings, he does not appreciate teamwork; - وإذا لم يعقد اجتماعات مع هيئته الإدارية .. فإن هذا يعنى أنه لا يُقدّر روح الفريق فى العمل ! .
- If he tries to do the work himself, he does not trust others; - وإذا حاول المدير أداء العمل بنفسه .. فإن هذا يعنى أنه لا يثق فى الآخرين ! ..
- If he delegates, he is lazy; - وإذا فوض السلطات فإن هذا يعنى أنه كسول
- If he goes to seminars and conferences, he is always on tour; - وإذا حضر المدير الندوات والمؤتمرات .. فإن هذا يعنى أنه دائماً على سفر ! ..
- If he does not, he is not important; - وإذا لم يذهب إلى الندوات والمؤتمرات .. فإن هذا يعنى أنه عديم الأهمية ! ..
- If he tries to reduce red tape, he has no regard for the system; - وإذا حاول المدير أن يُقلّل من البيروقراطية .. فإن هذا يعنى أنه ليس لديه احترام لنظام المنشأة ! ..

- If he insists on procedures, he is a bureaucrat; وإذا أصرَّ على تطبيق الإجراءات . . فإن هذا يعني أنه بيروقراطي ؟ . . !
- If his name appears in the newspapers, he is publicity hungry; وإذا ظهر اسم المدير في الجرائد . . فإن هذا يعني أن لديه تَهَم للشهرة ! . .
- If it does not, he is a non-entité; وإذا لم يظهر اسمه في الجرائد . . فإن هذا يعني أنه ليس لديه شخصية ! . .
- If he writes for journals, he is wasting office-time; وإذا كتب المدير للصحف . . فإن هذا يعني أنه يُضيِّع الوقت الذي كان ينبغي أن يؤديه في عمله ! . .
- If he does not, he has no ideas وإذا لم يكتب للصحف . . فإن هذا يعني أنه ليست لديه أية أفكار ! . .
- If he owns a car, he “made” money; وإذا كان المدير يمتلك سيارة خاصة . . فإن هذا يعني أنه يهتم بجمع المال ! . .
- If he uses public transport, he does not maintain the dignity of office; وإذا استخدم وسائل المواصلات العامة . . فإن هذا يعني أنه لا يحافظ على كرامة العمل الذي يتسبب إليه ! . .
- If he is friendly with the staff, he is a politician; وإذا كان المدير ودوداً مع الهيئة الإدارية . . فإن هذا يعني أنه يتتهج أسلوباً سياسياً ! . .

- If he keeps a distance, he thinks too much of himself;
وإذا انتهج أسلوباً من شأنه أن تكون هناك مسافة بينه وبين الهيئة الإدارية .. فإن هذا يعنى أنه يفكر كثيراً فى نفسه ! ..
- If he works on a day-to-day basis, he lacks foresight;
وإذا كان المدير يعمل على أساس من يوم إلى يوم .. فإن هذا يعنى أنه ليست لديه بصيرة !
- If he has long-term plans, he is a day dreamer;
وإذا كان يُخطِّط للأمد الطويل .. فإن هذا يعنى أنه يعيش أيامه فى الأحلام ! ..
- If he goes on tour, he is wandering about;
وإذا كان المدير يقوم بالسفريات .. فإن هذا يعنى أنه يتطلع إلى المعرفة ! ..
- If he avoids tours, he does not know the field situation;
وإذا تجنب السفريات .. فإن هذا يعنى أنه لا يعرف حقيقة الوضع بالسببة للنشاط الذى يمارسه ! ..
- If he asks for big funds, he is against economy;
وإذا طلب المدير مخصصات كبيرة .. فإن هذا يعنى أنه ضد تحقيق الوفورات الاقتصادية ! ..
- If he does not, he is against expansion;
وإذا لم يطلب رصد مخصصات كبيرة .. فإن هذا يعنى أنه ضد اجراء التوسُّعات ! ..
- If he takes decisions quickly, he is hasty;
وإذا اتخذ المدير قرارات سريعة .. فإن هذا يعنى أنه مُتسرع ! ..

- وإذا كان يستغرق وقتاً لاتخاذ قراراته . . فإن هذا يعني أنه لا يستطيع التفكير وإعطاء العقل !
- If the office is running smoothly, he is a dictator; إذا كان العمل يسير في سهولة ويسر . . فإن هذا يعني أن المدير ديكتاتور ! . .
- If it is in a mess, he is a poor administrator; وإذا كان العمل مضطرباً وفي صورة رديئة . . فإن هذا يعني أن المدير سوء الإدارة ! . .
- If he has lunch in a restaurant, he is wasting money; إذا تناول المدير غذائه في أحد المطاعم . . فإن هذا يعني أنه مُبَلَّر ! . .
- If he brings his lunchbox, he is a cheapskate; وإذا أحضر معه طعامه . . فإن هذا يعني أنه يخيّل ! . .

الخلاصة

من الجوانب التي أجمع عليها علماء الإدارة ، أنه ينبغي أن تتحلى القيادات الإدارية بـ « صفة القدرة على التعليم والقدرة التأثيرية » حتى تستطيع أن تؤدي وظائفها الإدارية بكفاءة وفعالية ، خاصة وأنها تؤدي هذه الوظائف أثناء تعاملها مع القوى العاملة ، وعن طريقهم . وأوردنا العديد من تعريفات علماء الإدارة ومفهومهم للقيادة ، وأوضحنا المعاني العلمية التي يمكن أن يتضح من خلالها الفرق بين .. « القائد » و « الرئيس » .. وشرحنا لماذا اخترنا « وحدة القيادة » .. ولم نضع بدلاً منها « وحدة الرئاسة » ، وأن القائد الماهر هو الذي يستطيع أن يحتفظ بروح تماسك الجماعة ، والعمل على تدعيمها وتنميتها ، والارتفاع بروحها المعنوية .

ثم استطردنا في شرح الآراء الفكرية حول مفهوم القيادة ، عارضين البحوث والنظريات التي تمت في هذا المجال ، وخلصنا إلى أبرز هذه الآراء التي تتلخص في :

« نظرية سمات القيادة » .. وأصحابها يطلقون عليهم « Traitists » حيث أنهم استنبطوا الصفات التي وجدت مشتركة في هؤلاء الزعماء ، وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعتبر صفات لازمة للقيادة ، ومنهم علماء الإدارة « أوردواي تيد » و « تشيستر بارنارد » و « أوروين هـ. شل » ، ثم ألقينا الأضواء على البحوث التي انتقدت هذه النظرية بقيادة عالم الإدارة « رالف ستوجديل » .

ثم تناولنا بالشرح والتعليق الرأى الذى نادى بالارتباط بين الموقف وبروز القيادة ، حيث أنهم يرون أن القدرة على القيادة تبرز وتكتسب من خلال التجربة ، وأن نقطة الابتداء عند أصحاب هذه النظرية تفترض بعض العناصر اللازمة للقيادة كالقدرة على الحديث ، والثبات والاصرار وعناصر أخرى ، وأثبتت دراساتهم بأن الأشخاص الذين تتاح لهم الفرص لكى يكونوا على أعلى قدر ممكن من الإلمام بالمعلومات والمعرفة الواسعة بنشاطات ومتطلبات الموقف ، أمامهم فرص أكبر لكى يصبحوا قادة .

ثم عرضنا الرأى الثالث الذى ينادى « بأسلوب الأنباع والقيادة » ، وأصحاب هذا الرأى يرون أن الأنباع أو المرؤوسون تكون لديهم احتياجات أساسية ، وهم يرغبون بارادتهم المختارة أن يترابطوا بعلاقة التبعية مع القائد الذى يستطيع أن يشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الإشباع ، فإذا كان الأمر كذلك ، فينبغى إذن دراسة القائد وفهم سلوكه والجهود التى يبذلها من أجل إشباع احتياجات تابعيه ، ويرى العديد من علماء الإدارة والنفس والاجتماع أن الاعتراف بعنصر التبعية كعنصر فى ظاهرة القيادة ، كان إسهاماً هاماً ، حيث أنه ينبغى لمثل هذا القائد أن يبرز من القدرات الشخصية ما يجعل التابعين يلتفتون حوله بارادتهم الحرة المختارة ، وبذلك يتمكن من أن يقود هذا التجمع فى اطار من النظام .

ثم أوضحنا الرأى الرابع الذى نادى بـ « الأسلوب الانتقائى للقيادة » والذى رأى أن أى نظرية شاملة للقيادة عليها أن تكشف طريقاً لبرنامج يتضمن مجموعة من القواعد المتناسكة ، على أن تتضمن هذه القواعد القائد وصفاته

النفسية ، والتابع بمشاكله ومواقفه واحتياجاته ، وموقف الجماعة الذى يرتبط فيه الأتباع والقادة ببعضهم ، واتجهت دراسات هذه النظرية نحو وصف عمق إدراك القائد للجوانب الحسية فى نفسه ولتابعيه وللموقف ، وكذلك للأساليب المختارة للتأثير فى الصلات والعلاقات الشخصية ، وبالتالي قدرته على إدارة الغير ، وعلى إدارة الموقف ، وقدرته على السيطرة على نفسه ، هذا بالإضافة إلى أن إدارته للغير ، وإدارته للموقف ، تتطلب بالضرورة أن يكون على أعلى قدر من الكفاءة التخصصية ، ثم أشرنا إلى قضية شائكة تتعلق بما إذا كان القائد جزءاً من المجموعة أو أنه خارجاً عنها ؟ ..

كما تناولنا فى هذا الفصل موضوع أنواع القيادة ، ووجهات النظر المتعددة بشأنها ، حيث يرى أصحاب نظريات الدوافع أنه يمكن تقسيمها إلى قيادات إيجابية وسلبية ، وأصحاب نظرية تفويض السلطة للذين يرون إمكانية تقسيم القيادات إلى قيادات مركزية وقيادات لا مركزية ، وأصحاب النظريات الكلاسيكية التى يرون إمكانية تقسيمها إلى ثلاثة أنواع .. القيادات المستبدة النزعة ، والقيادات الديمقراطية ، والقيادات الفوضوية ، وتكاد أن تكون هذه النظرية أكثر النظريات شيوعاً .

ثم تطرقنا إلى موضوع أداء العمل والقيادة ، موضحين أثر المناخ الاجتماعى على السلوك العدوانى للأفراد ، وأثر الدراسات التى قام بها علماء التحليل النفسى فى هذا الموضوع ، وعلى وجه الخصوص الدراسات التى تتعلق بالارتباط بين « اللذة والواقع » التى كشفت عن العديد من الجوانب التى تُرشدنا فى تناول موضوع أداء العمل والقيادة ، حيث يرى علماء هذه النظرية أن

الاحتكاك والتضارب والتصادم الذى يحدث فى أى تنظيم ، إنما مرجعه إلى التصادم مع الواقع .. تصادمٌ بين مطالب الفرد وظروف بيئته .. بين الرغبات والاحتياجات واشباعها .. وأن الظروف الاجتماعية تترك آثارها على الرغبات الفردية ، وبالتالي على سلوكها ، فالسلوك هو حصيلة استجابة الفرد للظروف البيئية المحيطة .

ثم خَلَصْنَا من دراسة النظريات المختلفة بأهمية الاستفادة من النظريات الإدارية جميعاً ، وأن جميع القيادات التى تتولى المسؤولية فى إطار الهيكل التنظيمى للمنظمات يقع على عاتقها مهمة تحقيق الأهداف ووضع استراتيجية المنظمة موضع التطبيق ، وهذا يتطلب حُسن استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة ، وقيادة النشاط بحيث يتلاءم مع الظروف البيئية المحيطة ، وقد يكون من بين الأساليب التى يستخدمونها تغيير السلوك القيادى للتكيف مع الظروف والمواقف الطارئة .. وكل هذا يوضح مدى الجهد الذى ينبغى أن تبذله المنشآت فيما يتعلق باختيار النوع المناسب من المديرين الذين يتواءمون مع الموقف الذى تواجهه المنشأة .

وفى الختام أوضحنا للمديرين أنه أياً كان الجهد الذى يبذله ، وأياً كان صدق المشاعر التى لديهم اتجاه المنظمة والقوى العاملة ، فإن المديرين لن يسلموا من ألسنة القوى العاملة ! .. فالبعض سيتناول تصرفات المديرين بتفسيرات ومدلولات نابعة من تقديراتهم الشخصية .

قضايا للمناقشة

(١) « أكدت الحكومة المركزية للولايات المتحدة الأمريكية على أهمية التعليم الوظيفي واعتباره جزءاً متكاملأً من المنهج الكُلِّي ، وذلك حتى يستطيع الذين أنهوا دراساتهم أن يلتحقوا بسوق العمل ، ولديهم مهارات أولية جيدة » .

علّق على هذه العبارة ، ذاكرأً أهمية التعليم الوظيفي فيما يتعلق بالإعداد لمستقبل القيادات الإدارية .

(٢) « يرى علماء الإدارة أن هناك أساليب قيادية تُركّز على العاملين وأساليب أخرى تُركّز على العمل وغير ذلك من الأساليب » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً أنواع هذه الأساليب ومبيّناً لماذا ترى علوم الإدارة ضرورة تطبيق وحدة القيادة وتفضيل هذا الاصلاح على اصطلاح « وحدة الرئاسة » ؟ .

(٣) « تؤكد العلوم والدراسات الإدارية أن من بين أبرز سمات الشخصية القيادية الجُهد الذي تبذله من أجل الحِرْص على تماسك الجماعة واستمرارها ، والارتفاع بروحها المعنوية » .

تناول هذه العبارة بالشرح والتعليق في ضوء الآراء الفكرية الإدارية حول مفهوم القيادة ونظرياتها ، مُوضحاً أثناء شرحك لهذا الموضوع أسماء بعض العلماء وآرائهم ومراجعهم العلمية ؟ .

(٤) « هناك من بين العلماء من تناول بالبحث والدراسة المستمرة موضوع « نظرية السمات » فيما يتعلق بشخصية القائد الإدارى » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً الآراء التى أوردوها فى هذا الموضوع ، ثم وضع اسم أحد العلماء الذين تناولوا هذه النظرية بالنقد ، ومُبيناً رأيك الخاص فى رأى بعض الباحثين فيما يتعلق بنظرية « القائد المطبوع وغير المصنوع » .

(٥) « من الحقائق التاريخية المعروفة أن القوات المسلحة فى الولايات المتحدة الأمريكية استخدمت أسلوب المواقف لتحسين أسلوب الضباط بها ، ويرى علماء الإدارة أن من أفضل هذه الأساليب ذلك الأسلوب الذى اتبعه مكتب الخدمات الاستراتيجى » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً أسلوب الارتباط بين الموقف واختيار القادة ذاكراً بشئ من التفصيل بعض التجارب التطبيقية ، ورأيك الخاص فيما أسفرت عنه هذه التجارب ؟ .

(٦) « أوضحت البحوث والدراسات العلمية الإدارية عدم الاتفاق على مفهوم مُوحّد للقيادة ، خاصة وأن هذه الدراسات أبرزت العديد من جوانب أسباب عدم اتفاق أصحاب النظريات المختلفة على الصفات اللازمة للقيادة » .

تناول هذا الموضوع بالشرح والتعليق ، ثم وضع نظرية « الأسلوب الانتقائى » للقيادة وقواعدها واتجاهاتها ؟ .

(٧) « ثار الجدل واحتدم النقاش حول قضية شائكة فيما يتعلق بالقيادة الإدارية والقوى العاملة التي تعمل تحت رئاستها وهي . . هل القائد الإداري في أى قسم من الأقسام في إطار الهيكل التنظيمي للمشروع يُعتبر جزءاً من المجموعة التي تعمل تحت قيادته . . أم أنه يعتبر خارجاً عنها ؟ » .

تناول بالشرح والتعليق رأيك في هذا الموضوع مؤيداً رأيك بالأسانيد العلمية والتجارب التطبيقية ؟ .

(٨) « يرى علماء الإدارة أنه يمكن تقسيم أنواع القيادة من وجهات نظر متعددة » .

تناول بالشرح والتعليق مختلف وجهات النظر في هذا الموضوع ثم وَضَّحْ أكثر وجهات النظر شيوعاً في موضوع تقسيم أنواع القيادات ، على أن تشرح هذه الأنواع ، ورأيك الخاص في أفضلها ؟ .

(٩) « هناك من يرى أن المناخ الاجتماعي له آثاره على السلوك العدواني للأفراد . . وأوضحت الدراسات النفسية والاجتماعية أن المناخ الاجتماعي يترك آثاره على جميع أوجه السلوك الإنساني » .

علّق على هذه العبارة في ضوء دراساتك للعلوم الإدارية ثم وضح لماذا يرى العلماء والباحثون أن نظرية الارتباط بين « اللذة والواقع » تُعتبر على جانب كبير من الأهمية في الكشف عن الكثير من الجوانب التي ترشدنا في تناول موضوع أداء العمل والقيادة .

(١٠) « يُقرّر العديد من علماء الإدارة أن مراكز القيادات الإدارية مراكز صعبة وحساسة فى نفس الوقت وأنه حتى لو تحلّت هذه القيادات بالاتزان العقلى والعاطفى والقذوة الحسنة فى كافة التصرفات ، فإن هذا لا يمنع ألسنة بعض أفراد القوى العاملة من أن تتناولها بالنقد والشائعات التى قد تجد حظها من الانتشار بين صفوف العمال » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً مضمونها ورأيك الخاص فى الأسلوب الأمل للتغلب على مثل هذه السلوكيات .

الفصل الخامس

العملية التنظيمية وتحليل الوظائف

**Organizational Process and
Job Analysis**

تحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها ، وتقييمها ، وتقسيمها :

Job Analysis, Description, Evaluation and Division

لعل من الأهمية أن نذكر القارئ بأننا عندما تناولنا موضوع « وحدة القيادة » .. خرجنا منه بمفاهيم على جانب كبير جداً من الأهمية ، ومن بين هذه المفاهيم أن الأسلوب الأمثل فى الإدارة ، يتطلب ضرورة توافر صفات القيادة فى هؤلاء الذين يشغلون المناصب الرئاسية فى أى مشروع من المشروعات .. وعلى أى مستوى من المستويات ، وذلك حتى تتوافر لديهم القدرة التأثيرية فى معاونيهم ، ومرؤوسيهم ، حيث أن وظيفتهم تستهدف بالدرجة الأولى إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين ، وفقاً للخطة المعتمدة ، وأن تحقيق هذا الهدف يتطلب إسناد الأعمال إلى الأشخاص القادرين على أدائها ، وفى ذلك يقول « ستيفين ب. روبينز » ^(١) « أستاذ الإدارة فى جامعة ولاية سان دييجو بالولايات المتحدة الأمريكية ، إنه جزءٌ من وظيفة المنظمة أن تعمل على شغل الوظائف ، وأن تضع الشخص اللائق فى الوظيفة المناسبة .

Part of the organizing function is filling positions –
putting the right person into the right job.

هذا فضلاً عن أنه يحسن أن يكون نطاق الإشراف محدوداً ، وذلك حتى يمكن للرئيس أن يعطى المرؤوسين من جهده ووقته ، القدر الذى يتأكد معه من أنه يقوم بمهمة التوجيه الإدارى على الوجه الذى يتمكن معه المرؤوسون من أداء أعمالهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ... وأن الذين يُقيمون المشروعات ، يتطلعون دائماً إلى احتمالات التوسع فى المستقبل ، وتجميع وجوه النشاط

The Administrative Process : Second Edition By Stephen P. Robbins. San Diego (١)
State University (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1980).

والمؤوسين في إدارات يجعل مثل هذا الاحتمال ممكناً إلى درجة غير محدودة . .

“Grouping activities and subordinates into departments makes it possible to expand firms to an indefinite degree”.

مدى استعمال التجمعات القليلة العدد :

يرى « كونتز وأودونل » ^(١) أن تقسيم المشروعات إلى وحدات إدارية قليلة العدد ، أسلوب يصلح لأي مشروع ^(٢) ، طالما أن هذا المشروع يعتمد على القوى البشرية ، غير أنه يرى أيضاً أن تطبيق هذا الأسلوب أخذ يتناقص تدريجياً في الآونة الأخيرة للأسباب الآتية :

(أ) ازدياد مهارات العمل Labor skills have increased حيث يقوم الرجال في منشآت اليوم بتشغيل الآلات واستخدام الأدوات أو تجربة تطبيق أنواع أخرى من المهارات المتخصصة .

(١) مرجع سبق ذكره .

(٢) يرى العديد من علماء الإدارة أن تقسيم المشروعات إلى وحدات إدارية قليلة العدد يُسهّل مهمة الإشراف ، نظراً للاختلافات التي قد تكون لدى العاملين . وهذه الاختلافات قد تتطلب من المشرف عليهم أن يُعاملهم بأسلوب يختلف من شخص إلى آخر ، وكما كان عدد الأشخاص قليلاً ، كلما أمكن التعرف على القوى الوظيفية جيداً .
يرجع إلى :

A Handbook of Structured Experiences, By William Pfeiffer and John E. Jones, San Diego, (A : University Associates, Inc. 1974).

ولمزيد من التَّعرُّف على المؤوسين يرجع إلى :

Communication for understanding, By Marion E. Haynes, (Texas and Southwest Hotel-Motel Review, Dec. 1979).

(ب) اكتشاف أن الجماعات القائمة على أساس فريق العمل المتكامل Groups based on teamwork غالباً ما تكون أكثر فاعلية من تلك التي تعتمد على عدد معين من الأشخاص . . وهو يضرب مثلاً بما قامت به الولايات المتحدة الأمريكية أخيراً من إعادة تنظيم قواتها المسلحة على أساس « فريق العمل » حيث أنها استنبطت عدة طرق لتجميع الرجال المهرة المدربين على مختلف أنواع الأسلحة في وحدة واحدة ، وعلى سبيل المثال فإنها وجدت أن إضافة المدفعية ، والوحدات التكتيكية المؤيدة للطيران ، إلى وحدات المشاة التقليدية ، يجعل هذه الوحدات ذات قدرة قتالية مرعبة ، أكثر مما كانت عليه لو نَظَّمَتْ كل فئة في وحدة مستقلة .

“For instance, the addition of artillery and tactical air support to the traditional infantry division makes it a much more formidable fighting unit than when each was organized separated”.

(ج) تجميع الأشخاص في أعمال متشابهة ، وفي وحدات صغيرة غالباً ما يكون نافعا في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي ، بينما في المراحل الإدارية الأعلى ، يكون هناك ميلاً للتجميع على أساس آخر غير التشابه on a basis other than similarity . . وهو يرى أنه في حالة وجود عنصر آخر ، ويكون هذا العنصر من مستلزمات العمل ، واستخدامه مهماً بجانب القوى البشرية ، فإنه في مثل هذه الحالة يفشل تقسيم الوحدات على أساس العمل المتشابه في إعطاء نتائج أفضل .

التقسيم على أساس وظائف المشروع :

Departmentation by Enterprise Function

يرى الكثيرون من أساتذة الإدارة ، أنه يجب أن تقوم المشروعات بتحليل الوظائف والأعمال التي تتطلبها . . ثم تسترشد بهذا التحليل في معرفة الوظائف والأعمال التي تكون في حاجة إليها ^(١) . . وينبغي على المشروعات أن تستعين عند تحليل هذه الوظائف بالكفايات الفنية التي تقوم بالبحوث والدراسات المتعلقة بمثل هذه التحليلات التي تتطلب جمع كثير من البيانات والحقائق التي تتعلق بهذه الوظائف ، وذلك قبل إجراء التحليل الوظيفي على الأسس العلمية المختلفة المتبعة في هذا الشأن . . ومن البيانات اللازمة مثلاً : اسم الوظيفة ، وبيان الواجبات الملقاة على عاتق من يشغلها ، والظروف المحيطة بالعمل ، وطريقة دفع الأجر ، والتدريب اللازم لرفع الكفاية ، ومصادر التعيين مع تحديد الجنس إذا كان ضرورياً ، ودرجة التعليم والصفات الخاصة والاختبارات التي تجري لمعرفة الصفات الأخرى . . والسن ، والصفات البدنية ، والعقلية . . إلى غير ذلك .

(١) يرى علماء الإدارة أنه من أجل تصميم هيكل المنظمة ينبغي تحديد الأهداف ، ثم ينبغي بعد ذلك تحديد النشاط الضروري لتحقيق كل هدف ، ثم جمع وتقسيم هذه النشاطات إلى مجموعات منطقية ومتجانسة وعملية ثم رسم خريطة لهذه المجموعات يراعى فيها عدم التداخل .
يرجع إلى :

Business organization and management, 5th ed., By Elmore E. Peterson, Grosvenor Plowman and Joseph M. Trickett (Homewood, III : Irwin, 1962).

بينما يرى عالم الإدارة لويس آلن في مرجعه السابق ذكره بعنوان « الإدارة والمنظمة » أنه ينبغي تحديد الأهداف ، ثم العمل الرئيسي الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف ، ثم تحديد المواقع الإدارية الضرورية لإدارة النشاط الرئيسي ، وهذا العالم يقترب مع فكر دكتور بيتر دركر في هذا الموضوع .

وَيَحْسُنُ أَنْ تَقُومَ هَذِهِ الْبَحُوثُ وَالدراسَاتُ بَعْدَ تَوْضِيحِ أسباب القيام بهذه البحوث والدراسات للعمال والمشرفين حتى يمكن تحقيق المزايا الآتية :

١ - تقليل الأخطاء التي تقع في الوصف والتحليل .

٢ - كسب تعاون العمال والمشرفين .

٣ - سهولة إقناع العمال وقبولهم للنتائج النهائية .

٤ - تهيئة جو من الثقة والتفاهم المتبادل^(١) .

ويكادُ يُعتبر التقسيم الوظيفي^(٢) أكثر التقسيمات شيوعاً في مختلف المشروعات ، ويتم التقسيم في هذه الحالة على أساس الوظائف الرئيسية في المشروع Principal functions .

كالتقسيم إلى وظيفة الإنتاج . . وهذه الوظيفة تخلق منفعة ، أو تضيف منفعة إلى السلعة أو الخدمة .

(١) يرى علماء النفس والاجتماع أن الأشخاص يُخفون في الغالب أفكارهم ومشاعرهم الداخلية ، لأنهم يعتقدون أن الإفصاح عنها سيجعلهم أقل قبولا من قبل الآخرين ، وفي ضوء هذه الحقيقة وضع هؤلاء العلماء أساليب متعددة من شأنها التَّعَرُّفُ على شخصية هؤلاء الأفراد من خلال علاقات عمل ناجحة .

(٢) لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن عملية تجميع النشاط وتقسيمه على إدارات معروفة على نطاق واسع ، وتم بحثها في معظم الكتب التي تناولت مبادئ الإدارة ، غير أن البعض يذكر أن الفضل في هذا التفكير يرجع إلى عالم الإدارة « جوليك لوثر Gulick Luther » حيث أورد أربعة أسس منطقية للتقسيم إلى إدارات متخصصة في : ١- الهدف ، ٢- العملية ، ٣- الشخص الذي تقدم له الخدمة أو الشيء الذي يتم التعامل معه ، ٤- موقع النشاط .
يرجع في ذلك إلى :

Management Theory in Handbook of Organization, ed. James G. March
(Chicago : Rand McNally, 1965).

ووظيفة البيع ومهمتها إرضاء العملاء ، وضم عملاء جدد لشراء السلعة ، أو الإقبال على الانتفاع بالخدمة . .

ووظيفة التمويل ، ومهمتها تدبير الأموال اللازمة ، وتكوين الاحتياطات التي تُدعّم المركز المالي للمشروع ، وعلى وجه العموم تنمية وحُسن استخدام أرصدة المشروع المالية . .

مثل هذه الوظائف يُمكن إنشاء إدارات خاصة بها . . كإدارة الإنتاج . . وإدارة المبيعات . . والإدارة المالية . . الخ . .

ويُمكن للمنشأة أن تلجأ إلى تقسيم وظائفها إلى إدارية ، وفنية ، وكتابية ، وأعمال يدوية . . ثم يُقسّم كل قسم بدوره إلى درجات على حسب أهمية الوظائف أو الأعمال التي يشملها كل قسم . . أى على حسب قيمتها ، أى أن وظيفة فنية فى الدرجة الأولى تكون أهم من وظيفة فنية فى الدرجة الثانية . . ويُشترط فى شاغليها درجة أكبر من المهارة والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية . . وهكذا .

تقدير الوظائف : Job Evaluation

وعلى ضوء تحليل الوظائف والأعمال تتمكن المشروعات من تقدير مختلف الوظائف ، وتقسيمها إلى فئات ودرجات ، وتتبع فى ذلك الطرق العملية المناسبة التى يُفضلها المختصون . . ومن أهمها ما يلى :

الطريقة التصنيفية : Job Breakdown Method

ويقوم التقسيم هنا على أساس جمع الوظائف أو الأعمال التى من نوع واحد مع بعضها البعض فى أقسام خاصة ، كالوظائف الإدارية والمحاسبية

والإحصائية والهندسية والكتابية ووظائف رؤساء الأعمال وعمال البيع وعمال آلات السلع الإنتاجية . . وما شاكل ذلك ، ثم يقسم كل نوع بدوره إلى أجزاء أخرى .

فقسم الوظائف الهندسية مثلاً يُقسَّم إلى رؤساء مهندسين ومهندسين ومهندسين مساعدين ، ويقسم المهندسون بالتالى إلى مهندسين من الدرجة الأولى ومهندسين من الدرجة الثانية . . وهكذا ، حسبما يسمح العمل وحجم المنشأة .

وكذلك يُقسَّم عمال آلات السلع الإنتاجية إلى عمال من الدرجة الأولى وعمال من الدرجة الثانية ، وهكذا فى باقى الأقسام .

وعلى هذا الأساس يمكن وضع تقسيم شامل لوظائف وأعمال المنشأة ، وإدخال كل وظيفة وكل عمل فى درجة معينة فى القسم الخاص بها . ثم يمكن بعد ذلك عمل كادر تصاعدى للمهايا والأجور بكل قسم .

ويُعاب على تلك الطريقة فى التقسيم انعدام عامل المقارنة بين الأنواع المختلفة من الوظائف أو الأعمال ، إذ على أى مستوى تُقارن وظيفة محاسب من الدرجة الأولى مع وظيفة مهندس من الدرجة الأولى مثلاً ؟ وكيف تُبرَّر الشركة تساوى المرتب أو اختلافه بينوظيفتين ؟ .

طريقة التقدير حسب ترتيب الوظائف والأعمال ووصفها :

The Description Method

طبقاً لهذه الطريقة تُقسَّم مختلف الوظائف والأعمال إلى فئات بحيث توضع الوظائف المتشابهة داخل الفئة الخاصة بها ، ويتطلب ذلك تحليل

الوظائف والأعمال داخل هذه الفئات ، ثم بعد ذلك تحديد وصف الأعمال التي يقوم بها من يشغلون هذه الوظائف حتى يمكن قياس مدى الكفاية في الأداء ، وبذلك يسهل تقدير الأجور النسبية لمختلف الوظائف داخل كل فئة ، كما يسهل تقدير الأجور النسبية بالنسبة لوظائف المنشأة بأسرها ، أى أن مواصفات العمل ، والجهد المبذول فى أدائه فى إطار الهيكل الكلى لوظائف التنظيم هو الأساس فيما يتعلق بتحديد الأجر .

طريقة التقدير بالنقط : The Point Method

أساس هذه الطريقة هو اختيار نوع الوظائف التي تتلاءم واحتياجات المنشأة وتحديد العوامل التي تحتاج إليها الإدارة فى التقدير وذلك بعد تحديد هذه الوظائف ، إذ يتبين من التحليل وجود عوامل عامة تشترك فيها جميع الوظائف فلا يكون هناك حاجة لاختيارها . وبتحديد العوامل ووصفها وصفاً شاملاً ، يُعطى لكل عامل وزن يتناسب مع درجة أهميته ، ثم تُعطى لكل وظيفة درجات تقدير ، وبذلك يمكن تحويل الوظائف إلى قيم رقمية بالنقط عن طريق استخراج حاصل ضرب الأوزان فى درجات التقدير ، وهكذا يتيسر أمر ترتيب الوظائف والأعمال وتقدير الأجر المناسب .

طريقة التقدير بالعوامل المقارنة : The Factor Comparison Method

أساس هذه الطريقة هو المقارنة بين مختلف الوظائف والأعمال ، عن طريق تحديد العوامل المشتركة المهمة ، كالمسئوليات والخبرة والحالة الجسمانية والنضج العقلى ... الخ . ثم اختيار عدد من الوظائف النموذجية بالمنشأة وترتيبها ووصفها وصفاً كاملاً مع توضيح العوامل المشتركة بصفة خاصة ، ثم

إعطاء كل عامل من هذه العوامل درجات تتناسب ومدى أهميته ، وبذلك يسهل تقدير الأجر المناسب لهذه الوظائف ، الأمر الذى يُيسر تقدير الوظائف .

ويلاحظ أن الطرق السابقة جميعها تهدف إلى مراعاة العدالة فى الأجور بين جميع الوظائف ، الأمر الذى ينعكس أثره برفع الروح المعنوية وازدياد الرضا النفسى . لذلك يجب عند القيام بإجراءات التحليل تركيز الاهتمام على العمل بغض النظر عن القائم به . وأعتقد أنه يحسن بالقائمين على المشروع أن يراجعوا الطرق السابقة مراجعة دقيقة لاختيار الطريقة التى تصلح أكثر من غيرها لظروفهم .

والطريقتان الأوليتان قد تكونان أيسر فى التطبيق من غيرهما إلا أنه يُعاب عليهما انعدام عامل المقارنة بين مختلف الوظائف .

والطريقتان الأخريان تحتاجان إلى دراسات وبحوث مستفيضة لتحديد العوامل المشتركة التى تُتخذ أساساً للتقدير ، كما أن اختيارهما لبعض الوظائف النموذجية فى المنشأة ، وتحليل هذه الوظائف لتحديد العوامل المشتركة والتقدير على أساسها ، يجعل أسس التقدير تنحصر فى دائرة الأجر المُحدّد الذى يحصل عليه من يشغل هذه الوظائف ، وقد يكون من المحتمل عدم مراعاة العدالة فى تحديد هذا الأجر ، الأمر الذى يترتب عليه وقوع غبن ، وحينئذ تجد المنظمة نفسها أمام مشكلة عدم رفع الغبن الذى قد يشعر به شاغلوا هذه الوظائف وبالتالي بقية الوظائف .

لذلك أفضّل إذا ما استخدمت المنشأة إحدى الطريقتين الأخريين أن تقوم اللجان الفنية بعمل دراسات ومقارنات بين أجور هذه الوظائف النموذجية وأجور مثيلاتها بين المنشآت المنافسة ، مع أخذها فى الاعتبار عوامل كثيرة ،

منها قُدرة المنشأة المالية والرقم القياسى لنفقة المعيشة ، ومدى ما تُقدِّمه المنشأة من خدمات لصالح القوة العاملة وما تحظى به من تأييد وثقة المجتمع الذى تعمل به ، ثم تيسير اللجان بعد ذلك فى إجراءات التقدير طبقاً للخطوات التى تتطلبها الطريقة .

وعلى ضوء التحليلات السابقة يمكن وضع المواصفات التى تتطلبها كل وظيفة وبذلك تستطيع الإدارة معرفة الشروط والصفات والمؤهلات الواجب توافرها فى كل من يتقدم لشغل وظيفة من الوظائف المختلفة ^(١) ، وبذلك يسهل على المنشآت اختيار الشخص اللائق ووضعه فى المكان اللائق به فى ضوء متطلبات ما تُقرره الخطوات العلمية لحسن اختيار الأشخاص من أن الاختيار الحسن هو أفضل سياسة The best selection is the best policy .

ومن الجدير بالملاحظة أن الغالبية العظمى من مسؤولى شئون القوى العاملة فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، يوصون بتصنيف الأعمال لكافة الوظائف فى المنظمات ، ويرون أن هذا التصنيف يساعد على توضيح التوقعات للأداء ، بالإضافة إلى حُسن إدارة الأجور والمرتبات ، واختيار القوى العاملة ، وتأهيلهم لوظائفهم ، وتقويم أدائهم ، وتدريبهم .

(١) قد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أن هناك بحوثاً ودراسات تتعلق بالمصادر التى تنبأ إليها المنظمات لشغل وظائفها ، وقد تبين من البحوث التى أجريت على بعض الشركات أن ٤٠ ٪ من ترشيحات العاملين لشغل الوظائف كانت ناجحة . بينما تبلغ النسبة لترشيحات المصادر الأخرى ١١ ٪ . يرجع فى ذلك إلى :

Recruiting and Selecting Employees, Studies in Personnel Policy, No. 144 (New York : National Industrial Conference Board, 1954).



أن تحليل الوظائف والأعمال ، ووضع مواصفات لهذه الوظائف ، وتحديد الأجور العادية على أسس فنية ، يُسهم إلى حد كبير في القضاء على الهمس وإشاعات التي قد تدور بين القوى العاملة داخل المشروع . . . وعلى وجه الخصوص عند التعيين أو الترقية . . . فلا يُقال مثلاً . . . إن الإدارة أنشأت وظيفة خصيصاً (لشخص ما) أو أن « شخصاً ما » لا يعمل ، ولكنه يتقاضى أجرأ أعلى من لذين يعملون !! . . . أو أن الترقية لبعض الوظائف الشاغرة تمت نتيجة لحكم من المدير قائم على الأهواء الشخصية ^{١١١} . الخ .

أمثلة للتقسيم على الأساس الوظيفي الرئيسي :

Major Functional Departmentation

ينبغي ملاحظة أن التقسيم الإداري على الأساس الوظيفي ، غالباً ما يتم على أساس الوظائف الرئيسية . . والاصطلاح رئيسي « Major » . . يمكن استخدامه لتوضيح الإدارات ذات الميزات الكبيرة ، والأعداد الكبيرة من العاملين أو الإدارات ذات الأهمية والتي تتعلق ببناء المشروع . . فمثلاً إذا كان عمل المشروع الأساسي هو القيام بالبحوث to engage in research فإن إدارة البحوث تعتبر الإدارة الرئيسية في المشروع . . وكذلك إدارة المراجعة في بيوت المحاسبة الكبرى . . الخ .

كما ينبغي ملاحظة أن هذه الإدارات الرئيسية يتفرع عنها تقسيمات فرعية مُشتقة من طبيعة أعمال الوظيفة الرئيسية ، وعلى هذا الأساس فإنها تُرتب حسب طبيعة الأعمال ، أو حسب أهميتها . . الخ ، إلى غير ذلك من التقسيمات ، بحيث يتضح من هذه التقسيمات المستويات المختلفة ^(١) .

(١) أرجو أن أوجه النظر إلى أن عالم الإدارة « وارن ج. كيجان » أجرى دراسة عن انسياب المعلومات داخل الشركات الكبيرة ، خلص منها إلى أن التخصص الوظيفي وقف حائلاً دون انسياب المعلومات بالسرعة اللازمة ، والوضوح المطلوب . يرجع إلى :

Multinational Scanning By Warren J. Keegan (Administrative Science Quarterly, 1974).

كما أن عالم الإدارة و. هـ. نيومان يرى في مرجعه حركة الإدارة أن الإدارات الرئيسية هي أساس تشغيل الأقسام يرجع في ذلك إلى :

Administrative Action : By W.H. Newman (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1951).

بينما يرى علماء الإدارة بيترسون وبيلاومان أن الإدارات الرئيسية ترتبط بحدود لعمى ، والسلع المنتجة ، والوظائف . يرجع في ذلك إلى :

Business Organization and Management, By E. Peterson and E.G. Plowman (3rd ed., Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1953).

مثال للتقسيم الوظيفي الرئيسي في منشأة صناعية :

Manufacturing Organization

يمكن أن يكون التقسيم وفقاً للوظائف الأساسية ، والوظائف الفرعية المشتقة منها ، على الصورة التالية :

نورد في الصفحات التالية جداول إيضاحية لنماذج الهياكل التنظيمية لمنشآت تأخذ بنظام الوظائف الرئيسية والأقسام الفرعية الوظيفية .

Derivative Functional departments of Typical
Organization Structures.

مثال لتقسيم وظيفي رئيسي لنشاط منظمة صناعية
Manufacturing Organization

الإدارات الوظيفية الفرعية Derivative Functional Departments	الإدارة الوظيفية الرئيسية Primary Functional Departments
<p>Manufacturing * المنتج الصناعي :</p> <p>Fabrication التصنيع</p> <p>Assembly التجميع</p> <p>Tooling الأدوات</p> <p>Purchasing الشراء</p> <p>Production Control * الرقابة الإنتاجية :</p> <p>Scheduling وضع جدول زمني للرقابة</p> <p>Materials Control رقابة المواد الخام</p> <p>Quality Control رقابة لجودة</p>	<p>Production * الإنتاج</p>
<p>Selling * عملية البيع :</p> <p>Selection الاختيار</p> <p>Training التدريب</p> <p>Operating المتاجرة</p> <p>Advertising الإعلان</p> <p>Sales Promotion ترويج المبيعات</p>	<p>Sales * المبيعات</p>
<p>Capital Requirements * احتياجات رأس المال :</p> <p>Source of funds مصادر الأموال</p> <p>Fund Control الرقابة على الرصد المالية</p> <p>Disbursements المدفوعات</p> <p>Credit الائتمان</p>	<p>Finance * التمويل</p>

مثال لتقسيم وظيفي رئيسي لنشاط متجر من متاجر الأقسام

Department-Store Operation

الإدارات الوظيفية الفرعية Derivative Functional Departments	الإدارة الوظيفية الرئيسية Primary Functional Departments
<p>Advertising : * الإعلان :</p> <p>Display العرض</p> <p>Publicity الدعاية</p>	<p>Publicity * الدعاية</p>
<p>الشراء وفقاً لخط إنتاج السلعة : *</p> <p>Buying (Organized by product line)</p> <p>Budgeting الموازنة</p> <p>Merchandise Control الرقابة السلعية</p> <p>Sales Promotion ترويج المبيعات</p> <p>Sales Force قوة البيع</p>	<p>* التسويق السلعي</p> <p>Merchandising</p>
<p>Supplies : * الامدادات :</p> <p>Customer Service خدمة العملاء</p> <p>Store Protection حماية المخزن</p> <p>Warehousing التخزين بالمستودعات</p> <p>Receiving الاستلام</p> <p>Marketing وضع العلامات التجارية</p> <p>Delivery توصيل البضائع</p>	<p>* مراقبة عامة</p> <p>General Superintendent</p>
<p>Financial Management : * الإدارة المالية :</p> <p>Cash Control الرقابة نقدية</p> <p>Credit الائتمان</p> <p>Accounting المحاسبة</p>	<p>Finance * التمويل</p>

مثال لتقسيم وظيفي رئيسي لنشاط منشأة للتجارة بالجملة
Wholesale Organization

الإدارات الوظيفية الفرعية Derivative Functional Departments	الإدارة الوظيفية الرئيسية Primary Functional Departments
<p>* الشراء وفقاً لنوع الإنتاج :</p> <p>Buying (Organized by product line)</p> <p>Budgeting الموازنة</p> <p>Merchandise Control الرقابة على البضائع</p> <p>Sales Promotion ترويج المبيعات</p> <p>Sales Force قوة البيع</p> <p>* التخزين بالمستودعات العامة :</p> <p>Warehousing Store Superintendent</p> <p>Receiving الاستلام</p> <p>Will Call تلقى الطلبات</p> <p>Shipping الشحن</p> <p>Stock Room أماكن التخزين</p> <p>Money Management * إدارة النقد :</p> <p>Credit and Collections الائتمان والتحصيل</p> <p>Accounting المحاسبة</p>	<p>* المبيعات Sales</p> <p>* المراقبة العامة General Superintendent</p> <p>* التمويل Finance</p>

مثال لتقسيم وظيفي رئيسي لنشاط منشأة خدمات (شركة خطوط جوية)
Service Organization (Airline)

الإدارات الوظيفية الفرعية Derivative Functional Departments	الإدارة الوظيفية الرئيسية Primary Functional Departments
<p>Engineering : * الهندسة :</p> <p>New equipment المعدات الجديدة</p> <p>Modification of Equipment تطوير المعدات</p> <p>هندسة الاتصالات</p> <p>Communications Engineering</p>	* العمليات Operations
<p>Maintenance : * الصيانة :</p> <p>Line Maintenance صيانة الخطوط</p> <p>Overhaul الصيانة الشاملة (عمرة)</p>	
<p>Ground Operations * العمليات الأرضية :</p> <p>Station Management إدارة المحطة</p> <p>Food and Commissary توفير التموين والطعام</p>	
<p>Flight Operations * العمليات الجوية :</p> <p>Flying الطيران</p> <p>Communications الاتصالات</p> <p>Dispatching الإقلاع</p>	

ويرى « هايمان وهيلجرت »^(١) أن التقسيم على الأساس الوظيفى ، يعتبر أكثر الأساليب انتشاراً وقبولاً عند التطبيق لأداء الوظائف والأعمال .

The most widely accepted practice of departmentalizing is to group activities according of functions the jobs to be done.

ولا شك أن التقسيم على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع له مزايا عديدة ، إذ أنه يسمح للتخصّص المهنى أن ينساب فى سلك تخصصه دون بعض العوائق التى قد تحدث من بعض الفئات الأخرى فى المشروع .

من أجل ذلك يرى علماء التنظيم والإدارة أن الخطة الوظيفية تعتبر النظام التقليدى للإدارة ، والأسلوب الأكثر شيوعاً فى الصناعة ، وهى تمثل مبدأ تقسيم العمل فى الإدارة ، وهذا المبدأ يُعتبر بلا شك الطريقة الطبيعية والمعتادة للتنظيم ، نظراً لأنه يبدو أن قدرات الإنسان وإمكاناته وميوله ورغباته تتبع الطريق الوظيفى ، فمن المعروف أنه يندر أن تتساوى درجات كفاية الشخص الواحد فى أداء عمليتين مختلفتين^(٢) . وعلى ذلك فإنه يعتبر أمراً غير عادى أن

(١) مرجع سبق ذكره .

(٢) من اجدير بالملاحظة أن المنظمات المختلفة تُجرى اختبارات فيما يتعلق بالميل والاستعدادات ، والرغبات والقدرات التى تتعلق بالمقدمين لشغل الوظائف لاختيار الأفضل لشغل الوظائف من بينهم ، وقد نُتت إحدى الدراسات الحديثة التى أجريت على ٢٥٠٠ شركة أن ٣٦,٥ ٪ من هذه لشركات لم تُجرى اختبارات وأن ٦١ ٪ من هذه الشركات التى لم تعقد اختبارات كانت صغيرة يقل عدد موظفيها عن مائة شخص .

يرجع فى ذلك إلى :

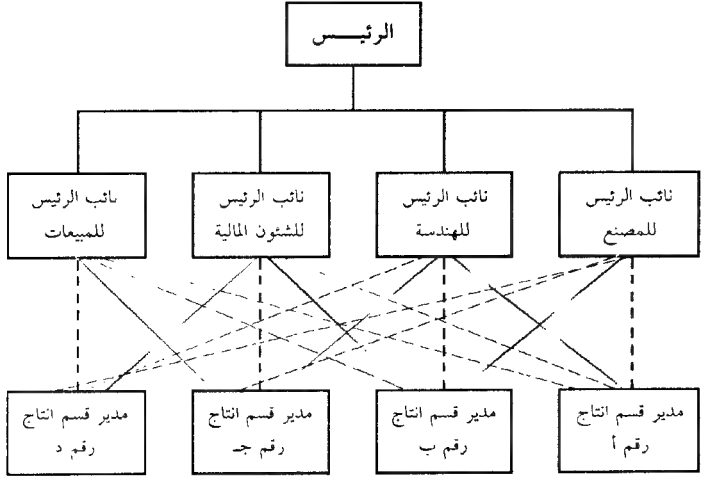
Employee Testing and Selecting Procedures : Where are They Headed ? In Personnel Management Policies and Practices (Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, Inc., 1975).

يكون ما لدى الفرد من ميول واستعدادات للعمل في إدارة كإدارة المبيعات مثلاً ، هي نفس الميول والاستعدادات للعمل في إدارة أخرى كإدارة الإنتاج ، ولهذا السبب غالباً ما تتقدم القوى العاملة في المنشآت عندما تتدرب طبقاً للنظام الوظيفي ، إذ أنه الطريق الطبيعي للتقدم ، وغالباً ما تستطيع تحقيق النجاح إذا اتبعت هذا المضمار .

وفي الطريقة الوظيفية ، تكون مشكلة التنسيق بين الوظائف المختلفة سهلة ميسرة ، إذ أن جميع المصانع التابعة مثلاً يُديرها مدير واحد مسئول Single Executive يعاونه هيئة من الموظفين الفنيين الأكفاء ، وبذلك يسهل تحقيق التميّط ، والتنسيق Standardizing and Coordinating للسياسات ومختلف أوجه النشاط في المنشأة ، كما وتُعتبر المشاكل بسيطة نسبياً من وجهة النظر التنظيمية .

وفي الطريقة الوظيفية يتولى الفنيون سلطة إدارية فيما يتعلق بأوجه النشاط المختلفة التي تدخل في اختصاصهم والشكل الآتي يوضح السلطة الوظيفية في أي منشأة تأخذ بهذا النظام .

شكل يوضح السلطة الوظيفية فى أحد المنشآت



ومما لا شك فيه أن طريقة التنظيم الوظيفى تكون مُجديّة إذا كان الإنتاج لسلعة واحدة ، أو عدة سلع ولكن متشابهة . ومن ناحية أخرى تزداد صعوبة التوجيه والرقابة كلّما ازداد حجم العمليات ، وكلّما اتسعت وتنوعت فروع الإنتاج ، وذلك لأنه يصعب على مدير واحد أن يُشرف على إحدى الوظائف الأساسية فى جميع نواحي المشروع . ومن أجل ذلك تلجأ المشروعات إلى اتباع خطط أخرى للتقسيم .

خطة التقسيم على أساس الإنتاج : Product – Division Plan

يكون رؤساء الأقسام مسؤولين فى هذه الطريقة للتنظيم ، عن الوظائف التى تختص بانتاج وبيع السلع المتشابهة التى تقع فى اختصاصهم ، وغالباً

ما يدخل في اختصاصهم كل ما يتعلق بشئون الفنيين وقسم الخدمات .
ويلاحظ أنه أحياناً تكون أقسام الإنتاج أجزاء متداخلة Integral Parts من الشركة ، وأحياناً تكون شركات تابعة Affiliated .

والميزة الأساسية لهذه الخطة من التنظيم أنها تحقق أساساً سليماً للامركزية الإدارة ، فكل قسم إنتاجي يتحمل المسؤولية التامة عن إنتاجه ، وأثمانه وطريقة صنعه ، وتسويقه ، ويكون لهذا القسم كل مظاهر المنشأة الصغيرة المستقلة ، ونتيجة لذلك يُمكن أن نعتبر كل قسم مسئولاً مسئولية تامة على أساس ما يُحققه من ربح أو خسارة . والمعتقد أن مثل هذا الأساس يُعتبر خير مقياس للعمل الناجح .

وفى مثل هذا التنظيم تستطيع الإدارة العامة أن تُحوّل مثل هذه الأقسام أو هذه الوحدات سلطَةً واسعة لَتُعَمِّقَ في رؤسائها الشعور بمسؤولية المالك صاحب الشأن .

وعلى ذلك تستطيع الإدارة العامة أن تعتمد بنوع من الاطمئنان والثقة على الرقابة الفعّالة القائمة على ما يُحققه القسم أو الوحدة من أرباح أو خسائر ، فإذا تبين لها أن كل وحدة من وحدات المنشأة رابحة ، فيُمكن القول بصفة عامة أن المنشأة في مجموعها رابحة .

وتُستخدم هذه الخطة للتنظيم بكفاية في حالة الشركات الكبيرة التي تُنتج أنواعاً مختلفة ، والتي يُمكن صنعها في مصانع مختلفة ، وتسويقها عن طريق منظمات البيع المستقلة . والأمثلة على ذلك تتمثل في المشروعات الصناعية التي تصنع عدداً يقل أو يكثر من المنتجات غير المتشابهة Diverse Line of Products كما هو الحال في معظم شركات السيارات ومنشآت الكيماويات الكبيرة ، إذ

يكون لكل نوع من المنتجات مشاكله الخاصة التي تتعلق بالنواحي الفنية والصناعية والبيعية . وتنشأ صعوبة نسبية في استخدام هذه الوسيلة من التنظيم في حالة المنشآت التي تستخدم مصنع واحد في صنع منتجات مختلفة كما هو الحال في شركات الحديد أو الزيوت ، وذلك لأنه من الصعوبة بمكان تقسيم مسؤولية الصنع للسلع المختلفة التي تنتج من مصدر واحد .

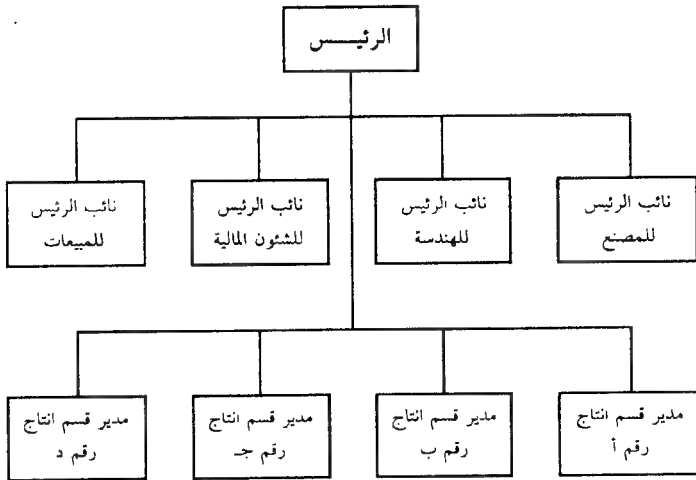
وبينما تُيسر طريقة التقسيم الإنتاجي للمنظم مهمة الرقابة ، إذا يمكن عن طريقها الحصول على أساس سليم للامركزية الإدارية ، إلا أنها توجد بعض المشاكل الخاصة بالتنسيق ، إذ أنه ما زالت توجد هناك حاجة إلى الملاءمة الدقيقة بين الأقسام المختلفة بالنسبة للسياسات المختلفة ووسائل الإنتاج والتكاليف في محيط الإنتاج والتسويق بصفة عامة ، وذلك بجوار السلطة الواسعة المخولة لرؤساء الأقسام الإنتاجية لتفسير أمور أقسامهم . ويمكن تحقيق هذه الملاءمة عن طريق إنشاء هيئات مركزية فنية Central Staff Agencies تقوم بالتوجيه الوظيفي والإشراف على العمل ورقابته ، وتؤكد من تحقيق أهداف الشركة العامة .

خطـة التقسيم الجغرافي : Regional Plan

يكون رئيس القسم في ظل هذه الخطّة من التنظيم مسؤولاً عن نشاط الشركة في منطقة جغرافية محدودة ويكون استخدام هذه الطريقة منطقياً ومعقولاً بصفة خاصة في حالة إدارة الوحدات التي تفصل بينها جهات متباعدة والتي يكفي تشغيلها لسد حاجة المنطقة اكتفاء ذاتياً من حيث الإنتاج والتوزيع . وفي ظل مثل هذه الظروف تُصبح الأقسام الجغرافية منشآت مستقلة وتُساءل مسؤولية تامة عن نتائج أعمالها على أساس ما تُحقّقه من أرباح أو خسارة ، وذلك كما هو الحال في حالة الأقسام الانتاجية .

لذلك تُتيح هذه الخطة من التنظيم ، كطريقة التقسيم الإنتاجي الفرصة لأساس سليم للمركزية الإدارية . ويسير سُلّم السلطة في بعض الأحيان طبقاً للنظام الرأسى ، وذلك كما هو موضح بالشكل التالى ، غير أنه غالباً ما تُفضّل الشركات الأخذ بالتنظيم الرأسى والفنى .

شكل يوضح خطوط السلطة طبقاً للتنظيم الرأسى



ويُلاحظ أنه فى ظل التقسيم الجغرافى إذا أُحسن اختيار رؤساء المناطق بحيث تتوافر فيهم الخبرة والكفاية ، وحوُكُوا مسئولية وسلطة واسعة ، وزُوِدُوا بسياسة عامة سليمة . أمكنهم اتخاذ خطوات سريعة فعالة ، قائمة على أساس خبرتهم بالظروف والاحتياجات المحلية Local Needs دون أن يرجعوا فى ذلك إلى المركز الرئيسى إلا فى المسائل الكبرى ، وبذلك يُمكن تجنّب الآثار المُعوّقة

المرتبة على القيام بالإدارة والرقابة من بعيد ، وفى نفس الوقت يُصبح رؤساء المناطق رجال أعمال عارفين لكل الأمور فى المنشأة All Round Men .

ويمكن أن تكون الأقسام الجغرافية أجزاء متكاملة للشركة Integral parts of the company أو قد تكون شركات تابعة Subsidiary ، ويبدو أن خطة الإدارة والرقابة تكون فى هذه الحالة متشابهة مع مثلتها المتبعة فى التقسيم الإنتاجى ، حيث ينعكس عن كليهما درجة عالية من الحكم الذاتى والمسئولية الكاملة القائمة على أساس ما يُحققه القسم من أرباح أو خسائر ، كما وأن لكليهما هيئات محلية فنية وللخدمات تقوم بمهمة الإرشاد الوظيفى والتنسيق وترجع هذه الهيئات إلى المركز الرئيسى للاسترشاد وتحقيق الملاءمة .

وقد لوحظ فى الولايات المتحدة الأمريكية ، أن كثيراً من الشركات الكبيرة قد تستخدم الطرق الثلاث السابقة . وإذا كان هناك اتجاه محسوس نحو تطبيق إحدى هذه الطرق ، فهو نحو طريقة التقسيم الإنتاجى .

خطة التقسيم حسب العملاء : Customer Departmentation Plan

يرى العالمان « كونتز وأودونل » ^(١) أن خطة تقسيم أوجه نشاط المشروع حسب العملاء ، تعكس اهتمام المنشأة الشديد Paramount interest بالعملاء . . وغالباً ما يوجد هذا التقسيم فى الوحدات الاجتماعية Social units . وفى المنشآت ذات النشاط الذى يرتبط بأنواع معينة من العملاء ، كما هو الحال فى البنوك التجارية التى تُمَوِّل الأسواق النقدية الكبرى ، والتى تهتم بمختلف أنواع المحاصيل الزراعية . . فإن هذه البنوك غالباً ما تُقدِّم قروضها لعملائها فى هذه الأسواق على أساس التخصُّص الذى يمارسونه . . كالفواكه أو الخضروات ،

(١) مرجع سبق ذكره .

أو الحبوب . . الخ . . ومن أجل هذا فإنها تُخصَّصُ إدارات مستقلة لتيسير عقد هذه القروض ، وفقاً لطبيعة المحصول الذي تُموِّله ، وقد يصل التخصص في عقد القروض إلى الدرجة التي يُخصَّصُ فيها جُهدُ موظف من الموظفين لمُحصولٍ من المحاصيل . . كأن يُخصَّصَ أحدهم للقروض الخاصة بمُحصول القمح . . وآخر للقروض الخاصة بمُحصول البرتقال . . الخ . . والمعتقد أن هذا الأسلوب في مثل هذه الحالة بالذات يجعل الكثيرين يتساءلون . . هل مثل هذا التقسيم يتم وفقاً للعملاء . . أم وفقاً للنتاج ؟ . . كما يجعل الرد على هذا التساؤل صعب إلى حد ما .

ويرى المنتجون أنفسهم في بعض الأحيان ، أنه من الأفضل لهم ، وترويجاً لسلعهم بين المستهلكين ، أن يُقسِّموا عملائهم من حيث السن أو الدخل age or income كما وأنا نجد متاجر الأقسام غالباً ما تهتم بتقسيم السلع التي تتعامل فيها ، وفقاً لاحتياجات العملاء ، فنجد فيها مثلاً قسم خاص باحتياجات الأطفال . . وقسم خاص بأحذية النساء . . وآخر لأحذية الرجال . . إلى غير ذلك من الأقسام . . هذا فضلاً عن أنه في بعض الدول ، نجد أن المتجر الواحد يعرض سلعاً في الأدوار المختلفة وفقاً للتقسيمات التي تتعلق باحتياجات العملاء . . بأسعار غالية نسبياً . . ويُخصَّصُ الأدوار تحت الأرضية basements ليعرض فيها على العملاء ذوى الدخل المنخفض السلع المختلفة بأسعارٍ منخفضة نسبياً . . أى أن التقسيم هنا يتم وفقاً للعميل ودخله .

كما أن الهيئات التي لا ترمى إلى الكسب والتي يُطلق عليها الجماعات غير التجارية nonbusiness groups ، كالجماعات مثلاً تتبع أسلوباً مماثلاً ، ففي الجامعة مثلاً يُقسَّم الطلبة المُسجِّلين إلى : منتظمين . . ومتسبين . . ودراسات

حرة . . وكذلك المحاضرين - إلى أعضاء هيئة التدريس ، ومعيدين ومحاضرين متدربين بعض الوقت . . الخ .

كما ويمكن للجامعات فى بعض الأحوال أن تُقسَّم جهودها حسب الوقت ، كالدراسات الصباحية ، والدراسات المسائية ، والدراسات الصيفية . . الخ .

وبعض الهيئات غير التجارية ، تتبع التقسيم حسب الوقت بالنسبة لخدمة عملائها ، كما هو الحال بالنسبة للخدمات الطبية والتي يتطلب الأمر فيها ضرورة تفسير هذه الخدمة على مدار اليوم بأكمله . . فتكون هناك فترة صباحية ، وفترة مسائية ، وفترة ليلية . . الخ .

وهناك من يعتقد أنه لا يُعتبر أمراً غير عادى أن نجد أحد المصانع مثلاً يقسم عملاءه حسب حجم معاملاتهم معه . . فالبعض لهم حسابات كبيرة large accounts وآخرين لهم حسابات صغيرة small accounts فالعبرة دائماً فى تجميع النشاط حسب العملاء ، هو تنشيط البيع وإسداء الخدمة بأيسر سبيل ممكن . . على أن يكون مفهوماً أن الوضع فى مثل هذه الحالة لا يفرض على المصنع مثلاً « أن يُنشئ إدارات فرعية للتيسيرات » بمعنى تنوع تيسيرات الإنتاج production facilities وفقاً لاختلاف العملاء ، فالتيسيرات واحدة سواء أكان هؤلاء العملاء من طلبة الجامعات أو عملاء شركات التأمين . . . الخ .

وهناك من يرى أن مثل هذا التقسيم قد تنشأ عنه صعوبة الحصول على مستوى أعلى من التنسيق ، وهو الأمر الذى يكون مُيسراً فى التقسيمات التى تعتمد على أُسسٍ أخرى ، نظراً للضغط المتواصل من مديري إدارات العملاء للحصول على معاملة خاصة .

“There is, for instance, the difficulty of achieving a high measure of coordination between this type of department and those organized on other bases, with constant pressure from the managers of customer departments for special treatment”.

أما الأمر الثانى الذى يُخشى منه ، فهو احتمال نقص العمالة فى مجال التيسيرات . . أو القوى الوظيفية المتخصصة حسب تقسيم جماعة العملاء .

“A second danger relates to the possibility of under employment of facilities and manpower that are specialized in terms of customer groups”.

مشكلة تحديد النشاط : The Problem of Assigning Activities

لعل من الواضح جداً ، بعد أن تناولنا موضوع التقسيم الإدارى بشىء من الإيجاز ، وعرفنا بعض الأساليب التى يمكن أن يتم هذا التقسيم على أساسها . . كالتقسيم على أساس وظائف المشروع ، أو على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع . . أو على أساس الإنتاج ، أو على أساس جغرافى ، أو على أساس الوقت . . الخ . إلى غير ذلك من التقسيمات التى يمكن للمنظمين أن يأخذوها فى الاعتبار عند القيام بتحديد أوجه النشاط لتقسيمه . نقول لعله من الواضح جداً الآن أن اتخاذ قرار فيما يتعلق بهذا التقسيم ليس بالأمر السهل ، إذ أنه يتطلب تفهماً كاملاً لنشاط المشروع ، وتحليلاً لأعماله من حيث عناصره : كالإنتاج ، والبيع ، والشئون المالية . . وشئون الأفراد . . الخ . وذلك بهدف زيادة المنفعة من السلع والخدمات ، والحصول فى مقابلها على قوة شرائية .

وإذا كنا قد أوضحنا بعض الأساليب لتحديد أوجه النشاط وتصنيفه وتقسيمه ، إلا أن الأمر يستلزم تحديد الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه ربط أوجه النشاط المختلف . . فمثلاً الاعتراف بأوجه النشاط الذى يتعلق باستلام البضاعة شئ . . ومعرفة أين توضع البضاعة فى نطاق هيكل التقسيم الإدارى شئ آخر .^(١)

“It is one thing to recognize the activity of receiving shipments; it is quite another to know where to locate it in the departmental structure”.

وكذلك مع الاعتراف بأهمية تجميع أوجه النشاط المشابه فى إدارات ، وفقاً للتقسيم الوظيفى إلا أن التطور الحديث أوضح أن هذا التشابه كأساس للتجميع ، يُستخدم غالباً فى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمى ، كما هو الحال فى القوى الوظيفية التى تعمل على آلات البطاقات الإحصائية ، وقوة البيع ، ومسئولية الحراسة والنظام ، وموظفى المكاتب . . . الخ . أى هؤلاء الذين يختلف نشاطهم ، عن المسئوليات الواسعة والعريضة التى تقع مثلاً على عاتق رئيس قسم من الأقسام .

(١) هناك إجماع من علماء الإدارة على أن مشكلة تحديد النشاط يبدأ حلها بتحديد الأهداف تحديداً واضحاً ، ثم تحديد أوجه النشاط للقيام بمقتضيات تقسيمية ، وفى هذه المرحلة تبدأ المشكلة ، حيث أن الآراء تتعدد حول . . . كيف يُحدّد الشخص المختص أنواع النشاطات المطلوبة لمقابلة الأهداف ؟ . وقد ذكر العديد من علماء الإدارة أن من بين أسباب وجود هذه المشكلة أن الإدارة تفترض أن المهام معروفة ، وتركز اهتمامها على المهام الرئيسية .
يرجع فى ذلك إلى :

- The Goal of Reorganization : A Framework for Analysis, By Lester M. Salamon : (Administration and Society 12, 1981).
- Organization in Action, By James D. Thompson (New York : McGraw-Hill, 1967).

كما وأن هناك ظروفاً قد تَجَدُّ تتطلب تغيير ما هو قائم ، إلا أن بعض المديرين يخشون من النتائج ، ولذلك لا يتصرفون التصرف الصحيح ، بينما يُمكنهم بالفهم العميق ومسايرة التطور العلمى ، أن ينتهجوا أساليب ، ويستندوا إلى عناصر جديدة يمكنهم عن طريقها أن يحققوا الكثير . . كما حدث مثلاً عندما حاولت الجامعات الأمريكية فى أوائل العشرينات مواجهة الطلب المتزايد على دراسة موضوع إدارة الأعمال ، فعرضت تدريس مواد قليلة . . كالتسويق وتمويل الشركات المساهمة والمحاسبة فى قسم الاقتصاد ، ونظراً لأن عدد أساتذة الاقتصاد الذين يهتمون بتلك المواضيع كان قليلاً ، فقد واجهت الجامعات عداً واضحاً وصريحاً من هؤلاء الأساتذة فيما يتعلق بتدريس هذه المواد . . غير أن الطلب على دراسة هذه المواضيع كان شديداً جداً . . فنجأت الجامعات الأمريكية إلى التَّغَلُّب على هذه المشكلة عن طريق فصل المواضيع التجارية عن قسم الاقتصاد وأنشأت قسماً منافساً . . ووضعت هذه المواد من اختصاص أقسام الإدارة . . ومنذ ذلك الحين وأقسام إدارة الأعمال لم تحقق فقط مكانة مساوية رفيعة . . بل أخذت تتقدم وتتفوق حتى أنها سبقت القسم الأصيل من حيث عدد طلبتها ، وإمكاناتها ، والميزانيات المخصصة لها .

وفيما يلى نورد النص الكامل لأهميته :

“For instance, American universities attempted, in the early 1920s, to meet the growing demand for instruction in the subject matter of business by offering a few courses such as corporation finance, marketing, and accounting in the department of economics. Since there were few economists with much interest in or knowledge of the subject matter, there was definite hostility against such

instruction. But the demand for it was insistent and was met only by splitting off the business areas from economics and establishing a competitive department. Since then, the departments of business administration have not only achieved equal stature but have surpassed the parent department in their numbers of students, facilities, and budgets".

ولعل من المناسب أن نوضح أن علماء الإدارة ، يقررون أنه إذا كان هناك عنصراً معيناً يصلح في ظل ظروف معينة ، فإن هذا لا يعني إطلاقاً تطبيق هذا العنصر في ظل كل الظروف ، فمثلاً إذا كان عنصر المنافسة يصلح في عمل معين ، إلا أنه قد لا يصلح في عمل آخر ، ولذلك كثيراً ما نرى بعض المديرين يلجأون إلى المنافسة ، إذا وجدوا أن ضرورات تنسيق أوجه النشاط تتطلب ذلك ، هذا فضلاً عن تحقيق أهداف المشروع في الربح والتقدم والازدهار .

وفي الحقيقة إن الحديث في هذا الموضوع يُمكن أن يأخذ منا صفحات طوال لكي نفيه حقه من الشرح ، غير أن الإيجاز يفرض علينا أن نوجه النظر إلى أنه لا يُمكن القول بأن الأخذ بأي نوع من أنواع التقسيم يعتبر هو الأفضل ، أو الأحسن . . إنما الأمر يعتمد بالدرجة الأولى على المهارة الفائقة للمنظمين ، وكثيراً ما نرى هؤلاء يلجأون إلى الأخذ « بالأسلوب المركب » ، أو الأسلوب المتعدد . . . ويطلقون عليه باللغة الإنجليزية « Matrix » أو « المصفوفة » باللغة العربية . . وهم في هذا الأسلوب قد يجمعون بين طريقتين أو أكثر من الطرق السابق ذكرها .

كما وأن من الأمور الأخرى المهمة الساجب ذكرها في هذا المقام ، أن أي نوع من أنواع التقسيم ينبغي أن يتصف بالمرونة ، بحيث تكون هناك قدرة على

مواجهة احتمالات الظروف ، وملاءمة التقسيم الداخلى للوظائف وفقاً لمتطلبات هذه الظروف . . إذ من الواضح أن التَطَوُّر العلمى والتكنولوجيا المستمر ، كثيراً ما يفرض حتى على أكثر المنشآت تحفظاً ، أن تتغير وتتبدل لتحفظ لنفسها بحق الحياة والنمو .

أهمية تحليل الوظائف والأعمال .. وتوصيفها .. وتقييمها وتقسيمها :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك أسباباً كثيرة من وراء تحليل الوظائف والأعمال ، وتوصيفها ، وتقديرها ، وتقسيمها ، وتجه هذه الأسباب نحو معاونة المنشأة على تحقيق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة ، فالوظائف والأعمال فى المنشآت تحتاج إلى من يشغلها ، ويؤديها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة . . فهل يُترك أمر شغلها لأهواء المديرين ورغباتهم ؟ . . أم ينبغي أن يكون أمامهم أسلوباً علمياً يسرون على فُهجه ويسترشدون بعناصره فى تحقيق الأسلوب الأمثل عند ممارستهم لوظائفهم الإدارية التى تتعلق باختيار القوى الوظيفية وتعيينها ، وترقيتها ، أو نقلها من وظيفة إلى أخرى ، أو القيام بمقتضيات التدريب التوجيهى ، أو مراعاة العدالة عند تحديد سُلَم الأجور ، بحيث يستشعر كل شخص أنه يتقاضى الأجر المناسب وفقاً للجهود المبذول فى المشروع ، وأن هناك علاقات عادلة بين كل وظيفة وأخرى وبين كل عمل آخر ، أى أن هناك توازناً داخلياً فى المشروع يرضى عنه جميع العاملين ، وبذلك يتحقق لديهم الاستقرار النفسى ، الذى يُعتبر من بين الحوافز الهامة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية .

وهناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة على أن مهمة الاختيار والتعيين ، وغير ذلك من الأمور التى تتعلق بترقية الموظفين ، وتنمية قدراتهم الإدارية



كثيراً ما تواجه إدارات المستخدمين بسبل من طلبات التوظيف . . وعلى وجه الخصوص إذا أعلنت عن وظيفة شاغرة . . ينبغي في مثل هذه الحالات أن يكون واضحاً ومفهوماً للجميع ، أن أسلوب الاختيار والتعيين يستهدف بالدرجة الأولى شغل هذه الوظائف من بين أفضل المتقدمين الذين يستطيعون أن يتكيفوا سريعاً مع القوى العاملة في المنشأة ، بهذا الأسلوب تُعطى « قيمة للوظيفة » . . وهذا هو المطلوب . . وينبغي أولاً يستهدف التعيين إطلاقاً إعطاء « قيمة للموظف » . . .! على حساب الوظيفة . .! إن هذا أمر غير مرغوب .

والفنية ، ونقلهم من مكان لآخر . . كل ذلك ينبغي أن يتم فى إطار تحليل الوظائف والأعمال . . وتوصيفها ، حتى تتأكد المنشآت أن القوى البشرية التى تستخدمها ، قد وُضعتْ فى الأماكن التى تتفق مع ميولها واستعداداتها ورغباتها وقدراتها ، وبذلك تُقبل على عملها « بلذّة الهواية » . . وليس من أجل « المرتب الذى ستحصل عليه » وما لا شك فيه أن رضا الإنسان عن عمله يدفعه إلى مزيد من التقدم والنجاح ، ومن أجل ذلك نرى رجال الأعمال الأمريكيين يقولون أن مستقبل أى منشأة للأعمال يعتمد أكثر ما يعتمد على الأشخاص العاملين فيه ، أكثر من اعتماده على أى عنصر آخر .

“Te future of any business depends more on the people in it than on any other single element”.

وما لا شك فيه أنه توجد أساليب علمية مستقرة إلى حد ما . . تتبعها أغلب المنشآت فى الدول المتقدمة ، من أجل تنمية القوى العاملة فيها ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بتوفير طبقة المديرين الأكفاء . . « فإذا لم يتوافر للمنشأة الحصول على المديرين الأكفاء بالقدر الذى تحتاج إليه ، فإن هناك افتراض قوى بأن المنشأة سيسرى فيها الفساد وتنتهى . وعلى قدر ما يعطى الرؤساء اهتمامهم لتنمية المديرين الذين تحتاج إليهم المنشأة ، فإنهم بذلك يدفعون حالياً الثمن من أجل صالح المشروع ومستقبله » .

“If competent managers are not available as needed, there is a strong presumption that the firm will decay and dissolve. The attention the executive gives to the development of managers is needed a present cost of providing for the future welfare of the enterprise”.

وتُجمع السياسات الإدارية التى تتعلق باستخدام القوى العاملة ، على ضرورة أن تتحمل الإدارة العليا المسؤولية الرئيسية والنهائية فى تعيين واختيار وتدريب وترقية واعتزال المديرين . . . وما لا شك فيه أنهم يستعينون فى ذلك بخبرة إدارة الأفراد أو أية إدارة أخرى يكون لها أى مصلحة فى هذا الشأن . . . وهم مسئولون عن رسم البرامج التى تتعلق بتنمية طبقة المديرين بحيث تحدث الترقيات من الداخل إلى الوظائف العليا التى تخلو . . . سواء بالإحالة إلى المعاش أو الوفاة أو لأسباب أخرى تخلو من أجلها المناصب الكبرى . . .

من أجل ذلك فإن المشروعات أساساً تهتم عند التعيين بكشف قدرات القوى الوظيفية ، وعلى وجه الخصوص تلك التى يُمكن أن تنساب فى السلك الوظيفى حتى ترقى إلى أعلى المناصب فى المشروع ، لأن الموظف عند تعيينه ، لا يُراعى فقط قدرته على أداء العمل الحالى المُرشَّح له ، بل ينبغى أيضاً أن تكون هناك نظرة إلى مستقبل المشروع .

“Staffing is a function that is carried out with an eye to the future of the enterprise”.

ولذلك نجد أن التنمية الإدارية تهتم جيداً بتبنى نظام للتدريب الشامل المستمر الذى يُمكن من تحقيق هذا الهدف ، بحيث يتم اختيار المديرين مستقبلاً فى ضوء سياسة معلنة مُقرَّرة توضح عند الضرورة ما يأتى :

١ - ما هى الصفات التى كانت مطلوبة ؟

What qualities were required ?

٢ - إلى أى مدى كانت كل صفة من هذه الصفات لازمة وضرورية ؟

In what degree each was essential ?

٣ - ما هي مجموعة الصفات التي كانت مقبولة وإلى أى مدى ؟

What combinations of qualities were acceptable and in what degree ?

٤ - كيفية الكشف عن هذه الصفات فى المرشحين .

How to identify these qualities in candidates.

وفى الحقيقة ، فإن هذا يتطلب الخبرة والدراية اللازمة فى تقييم المرشحين من أجل مناصب المديرين ، وهذا يتطلب بالضرورة معرفة ما يأتى :

١ - المعرفة بالوظيفة الإدارية . Knowledge of the managerial job.

٢ - الاستدلال على الصفات اللازمة للقيام بمهام الإدارة .

Deduction of the qualifications for managership.

٣ - التعرف على هذه الصفات فى الذين يرشحون أنفسهم لتولى وظائف المديرين .

Identification of these qualities in candidates for managerial positions.

ونحن نذكرُ القارئ أن السياسات الإدارية السليمة . . هي تلك التى تهتم بأن ينساب الموظفون فى السلك الطبيعى الذى يُفسح أمامهم أبواب الأمل للترقى حتى يصلوا إلى مراكز المديرين . . ونذكرُ مرة ثانية بما سبق وأن أوضحناه عن ملائمة القوى العاملة للوظيفة ^(١) . . فنذكرُهم بالسياسة الإدارية التى تعلنها إحدى الشركات الأمريكية التى تقول فيها « إنها سياستنا أن نُعطى

(١) يرجع فى ذلك إلى مرجعنا « العملية الإدارية » : عنصر ملائمة القوى العاملة كأحد عناصر العملية الإدارية .



ان المنهج العلمى الذى تتبعه المنشآت فى اختيار القوى العاملة ، يُسهم فى خلق الاستقرار الوظيفى ، وارتفاع الروح المعنوية .. غير أنه من أكبر الأخطاء التى قد تقع فيها منشأة من المنشآت أن تُغيّر كثيراً فى مناصبها الكبرى .. إن هذا يجعل القوى الوظيفية تخشى على نفسها من هذا التغير وتتساءل .. ما هى نوايا الرئيس الجديد ؟ .. هل له مجموعته الخاصة ؟ .. وما أثر هذه المجموعة الخاصة على مختلف المراكز فى المشروع ؟ .. الخ .. كل هذا يؤدى إلى ضعف الروح المعنوية .. وبالتالي ضعف الإنتاجية .. والإدارة الرشيدة تُخطط لنفسها بحيث تضمن الاستقرار الوظيفى على كافة المستويات . وتعمل على استبعاد عناصر القلق التى قد تجعل القوى الوظيفية تتحجّن الفرص الأفضل للعمل فى منظمة أخرى !.

القوى العاملة عندنا مزايا الترقى إلى المراكز التى تخلو . . . إننا نعتقد أنه طالما يوجد الشخص الذى يُمكن تأهيله لشغل الوظيفة الشاغرة ، فإنه من الظلم للقوى الوظيفية أن نستأجر شخصاً من الخارج .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الإدارة العلمية تؤكد أنه ينبغي قبل اتخاذ أى خطوة فى أى برنامج للتدريب ، أن تتعرف المنظمات على الحاجة إلى التدريب عن طريق دراسة تحليل الوظائف والأعمال ، وذلك للتعرف على مطالب كل وظيفة وعمل . . . وإذا وجدت أن هناك احتياج لنوعية من الوظائف ، فإن عليها أن تتعرف على ما إذا كان من الممكن الحصول على أشخاص من الخارج ، أم أن الأمر يتطلب تدريب بعض العاملين للحصول من بينهم على النوعية الجديدة ، وعلى هذا الأساس يُمكن إعداد برنامج للتدريب يفي باحتياجات المنشأة فى هذا الشأن .

كذلك فإن من الخطوات الهامة مسألة انتقاء المُدرِّبين trainers الصالحين للقيام بمهمة التعليم والتدريب . . . وفى بعض الأحيان يُمكن الحصول عليهم من بين موظفى المنشأة ، بينما فى أحيان أخرى يلزم الاستعانة بمُدرِّبين من الخارج . . . ويتوقف اختيار المُدرِّبين على طريقة التدريب المراد اتباعها ، فإذا كانت تقوم على طريقة المؤتمرات حيث يشترك الجميع فى المناقشة فى حالة من الحالات أو قضية من القضايا . . . وجب أن تتوفر فى المدرِّبين صفات خاصة أهمها القيادة .

إن برامج التدريب التى تُعدُّ وفقاً لتحليل الوظائف والأعمال ، ومواصفاتها داخل المؤسسات والمنشآت تشمل برامج إعداد الموظفين والعمال الجدد للقيام بوظائفهم ، ثم برنامج التعليم والتدريب الخاص بإكساب الموظفين والعمال كفاية أعلى ومعرفة أوسع . . . أما برنامج إعداد الموظفين والعمال الجدد فيهيئ الفرصة أمام هؤلاء للحصول على معلومات نافعة عن المنشأة وسياساتها ونظمها

وقوانينها ولوائحها ، بطريقة تجعلهم يشعرون بأنهم قد أصبحوا جزءاً نافعاً من المنشأة وعاملاً مهماً فى حياتها وتقدمها . . كذلك يهيئ هذا البرنامج الفرصة لهم للاحاطة بالمطالب الخاصة بوظائفهم وأعمالهم التى سيزاولونها ، حتى يعرفوا مستوى الأداء المفروض منهم أن يحققوه ، من حيث الكمية والنوع . . أما البرنامج الخاص بزيادة كفاءة ومعرفة الموظفين والعمال فيهيئ الفرصة لزيادة الإنتاج وتحسينه ، ومن ثم زيادة الأجور والمكافآت التى يتقاضاها هؤلاء الموظفين والعمال ، كما يكون عاملاً هاماً فى الترقية وفى زيادة التعاون فى المنشأة وايجاد حلول عملية للكثير من المشكلات .

ولا شك أن أى برنامج للتدريب والمران لن يكون فعّالاً إلا إذا اقتنعت الإدارة ابتداء من المدير العام بفوائده وأهميته ، كما يجب أن يؤمن الموظفين والعمال بالفوائد التى ستعود عليهم من تطبيقه ، وأن تكون لديهم الرغبة الملحة فى التدريب ، كما يجب أن تتوفر فى رؤساء الأعمال أنفسهم هذا الاقتناع وهذه الرغبة حتى تكون لديهم فكرة قوية عن فوائد وأهمية التدريب ، وأن عقد دورات تدريبية لتنمية المهارات والقدرات من الاجراءات الأساسية التى يجب أن تتبّع وذلك قبل البدء فى تدريب الموظفين والعمال .

ومن الحقائق المعترف بها فى دوائر الأعمال ، أن أفضل البرامج التى توضع للتدريب ، تتعرض للسقوط ، إذا لم يكن بالمنشأة سياسة ناجحة للاختيار والتعيين ، أو إذا كانت سياسة النقل والترقية لا تعترف بالجهود الدراسية والتدريبية التى بذلها الموظفون والعمال .

ويجب عند وضع برامج التدريب ، تعيين وتحديد المسؤولية فى تنفيذ هذه البرامج . . ولا شك أن بعض المسؤولية فى التنفيذ يقع على عاتق رؤساء

الأعمال فى الأقسام التى يقوم التدريب فيها ، ولكن المسئولية الأولى يجب أن تكون فى يد إدارة المستخدمين أو فى يد مدير خاص للتدريب يتبع إدارة المستخدمين ، وإذا لم توضع المسئولية فى يد إدارة المستخدمين انعدم الإشراف والرقابة ، ومن ثم يصعب تنفيذ سياسة موحدة فى المنشآت ، وتكون النتيجة فى الغالب ، أن يُهمل رؤساء الأعمال فى تنفيذ البرنامج ، حيث أنهم مطالبون بواجبات أخرى يعطونها دائماً ، الأسبقية ، ومثل هذه الأوضاع للأسف الشديد ينعكس أثرها على عدم ملاحقة القوى الوظيفية للتطورات المرتبطة بتنمية مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية والمهنية .

وهكذا يتضح من العرض السابق ، أن تحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها وتقييمها وتقسيمها ، يُسهم فى تحقيق التقسيم الوظيفى والإدارى الأنسب للمشروع ، هذا فضلاً عن أنه يمكن أى منشأة من المنشآت من أن تقوم بإعداد برامج التدريب لتحقيق التنمية الإدارية من قاعدة الهرم حتى قمة البناء على هذى تحليل الوظائف والأعمال ، على أساس أن القوى البشرية العاملة هى أهم عنصر فى تحقيق الكفاءة الانتاجية للمشروع .

هذا بالإضافة إلى أن تحليل الوظائف والأعمال سيضع العديد من الخيارات أمام المنظمات من حيث تصميم وتجميع وظائفها للقيام بالعملية التنظيمية التى ترتبط بتحقيق أهدافها واستراتيجياتها ^(١) ، والفاعلية والكفاءة النسبية لكل بديل

(١) يرجع فى ذلك إلى :

- Management : Tasks, Responsibilities, Practices, By Peter F. Drucker (New York : Harper & Row, 1974).
- Organizational Effectiveness : An Alternative Perspective, By G.H. Geartner & S. Ramnarayan (Academy of Management Review 1980).
- The Analysis of Organizations, 2nd ed., By Joseph, A. Litterer, (New York : John Wiley, 1973).

يُسهم فى تحقيق الأهداف ، كما يُسهم تحليل الوظائف والأعمال أيضاً فى التصميم التنظيمى الذى يرتبط بتجميع النشاط ونطاق الاشراف ، أى عدد الرؤوس الذين يستطيع المديرين فى نطاق الهيكل التنظيمى وتقسيماته أن يُشرف عليهم ، وذلك وصولاً إلى تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة .

الخلاصة

يُجمع علماء التنظيم والإدارة على أهمية تحليل الوظائف والأعمال ، وتوصيفها ، وتقسيمها ، وأن هناك أسباباً من وراء ذلك ، وجميع هذه الأسباب تَتَجَهُّ نحو معاونة المنشآت على تحقيق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة ، ولذلك يُطالبون هذه المنظمات بالاسترشاد عند تحليل الوظائف والأعمال التي تكون في حاجة إليها بالطرق العلمية والعملية المناسبة ، ومن بين هذه الطرق ، الطريقة التصنيفية ، وطريقة التقدير حسب ترتيب الوظائف والأعمال ووصفها ، وطريقة التقدير بالنقط ، وطريقة التقدير بالعوامل المقارنة .

ومن الجدير بالملاحظة أن الغالبية العظمى من مسئولى شئون القوى العاملة في مجتمعاتنا الدولى المعاصر يوصون بتحليل الوظائف وتوصيف أعمالها ، ويرون أن هذا التوصيف يُساعد على توضيح التوقعات للأداء ، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى حُسن إدارة الأجور والمرتبات ، واختيار القوى العاملة ، وتأهيلهم لوظائفهم ، وتقويم أدائهم ، وتدريبهم .

كما يساعد تحليل الوظائف والأعمال على حُسن تصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات بما يُحقِّق أهدافها وإجراء التقسيم الإدارى للهياكل التنظيمية على الأسس التي تُيسِّر أداء الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية .

وعلى سبيل المثال ، فإن بعض المنظمات تُصمِّم الهيكل التنظيمى على الأساس الوظيفى ، وغالباً ما يتم على أساس الوظائف الرئيسية ، وهذه الادارات الرئيسية يتفرع عنها تقسيمات فرعية مُشتقة من طبيعة أعمال الوظيفة الرئيسية ،

ومثل هذا التقسيم له مزايا عديدة ، إذ أنه يسمح للتخصّص المهني أن ينساب في سلك تخصصه دون العوائق التي قد تحدث في مجالات العمل الأخرى ، ويرى علماء الإدارة أن التقسيم الوظيفي يُعتبر النظام التقليدي للإدارة ، والأسلوب الأكثر شيوعاً في الصناعة ، والطريق الطبيعي والمعتاد للتنظيم ، وأنه الطريق الطبيعي للتقدم . وفي هذا الأسلوب يتولّى الفنيون سلطة إدارية فيما يدخل في اختصاصهم .

وبعض المنظمات تُصمّم هياكلها التنظيمية على أساس الإنتاج ، حيث يكون رؤساء الأقسام مسئولين عن الوظائف التي تختص بانتاج وبيع السلع أو السلع المشابهة التي تقع في اختصاصهم ، وغالباً ما يدخل في اختصاصهم كل ما يتعلق بشئون الفنيين وقسم الخدمات ، ويلاحظ أنه في بعض الأحيان تكون أقسام الانتاج أجزاء متداخلة من المنظمات وأحياناً تكون وحدات تابعة ، والميزة الأساسية لهذه الخطة من التنظيم أنها تُحقّق أساساً سليماً للامركزية الإدارية ، فكل قسم انتاجي يتحمل المسؤولية التامة عن انتاجه ، وأثمائه ، وطريقة صنعه ، وتسويقه ، ويكون لهذا القسم كل مظاهر المنشأة الصغيرة المستقلة .

أما المُنظّمات التي تُفضّل خطة التقسيم الجغرافي ، فإن رئيس القسم في ظل هذه الخطة من تصميم العملية التنظيمية يكون مسئولاً عن نشاط المنظمة في منطقة جغرافية محدودة ، ويكون استخدام هذه الطريقة منطقياً ومعقولاً بصفة خاصة في حالة ادارة الوحدات التي تفصل بينها جهات متباعدة ، والتي يكفي تشغيلها لسد حاجة المنطقة اكتفاءً ذاتياً من حيث الانتاج والتوزيع ، وفي ظل مثل هذه الظروف تُصبح الأقسام الجغرافية منشآت مستقلة ، وتُسأل مسؤولية تامة عن نتائج أعمالها ، وذلك كما هو الحال في حالة الأقسام الانتاجية .

كما تلجأ بعض المنظمات إلى تصميم هيكلها التنظيمي على أساس خطة التقسيم على حسب العملاء ، وذلك في حالة إذا ما كانت طبيعة أنشطة المنظمة تتطلب الاهتمام الشديد بالعملاء ، كما هو الحال في المنظمات الاجتماعية ، وفي المنظمات ذات النشاط الذي يرتبط بأنواع معينة من العملاء ، كما هو الحال في البنوك التجارية ، وعلى وجه الخصوص تلك التي تهتم بتمويل مختلف أنواع المحاصيل الزراعية ، حيث أنها تُقدِّم القروض لعملائها على أساس التخصص الذي يمارسونه . كما تُطبق الجامعات هذه الخطة من التقسيم ، ففي الجامعات مثلاً يُقسَّم الطلبة المُسَجَّلِينَ إلى : منتظمين ... ومتسبين ... وبعثات داخلية ... ودراسات حرة ... الخ ... ويرى بعض علماء الإدارة أن مثل هذا التقسيم قد تنشأ عنه صعوبة الحصول على مستوى أعلى من التنسيق .

وقد يكون من الجدير بالاعتبار أن نخلص بعد استعراض التقسيمات السابق الإشارة إليها ، إلى صعوبة اتخاذ قرار فيما يتعلق بأساس التقسيم ، وأن ذلك يتطلب تفهماً كاملاً لنشاط المشروع ، وتحليلاً لأعماله ، وذلك بهدف زيادة المنفعة ، في إطار الأسلوب الأمثل الذي يمكن عن طريقه ربط أوجه النشاط المختلف ، مع الاعتراف بأهمية تجميع أوجه النشاط المشابه في إدارات وفقاً للتقسيم الوظيفي ، وما أوضحتها التطورات الحديثة من أن هذا التشابه كأساس للتجميع ، يُستخدم غالباً في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي ، لذلك يمكن القول أن الأمر يعتمد على مهارة المُنظِّمين ، وأنهم غالباً ما يلجأون إلى الأخذ « بالأسلوب المُركَّب » ، أي يجمعون بين طريقتين أو أكثر من الطرق السابق ذكرها ، أخذاً في الاعتبار أن أي نوع من أنواع التقسيم ينبغي أن يتَّصفُ

بالمرونة ، هذا بالإضافة إلى أن تحليل الوظائف والأعمال سيضع العديد من الخيارات أمام المنظمات من حيث تصميم وتجميع وظائفها للقيام بالعملية التنظيمية التي ترتبط بتحقيق أهدافها ، واستراتيجياتها ، والفاعلية والكفاءة النسبية لكل بديل يسهم في تحقيق الأهداف . كما يسهم تحليل الوظائف والأعمال أيضاً في التصميم التنظيمي الذي يرتبط بتجميع النشاط وتحديد نطاق الاشراف بما يحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمة .

قضايا للمناقشة

(١) « يرى علماء الإدارة أن هناك العديد من الأسباب التي تتطلب قيام المنظمات بتحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها وتقييمها وتقسيمها » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً أهميتها والطرق العلمية المختلفة لتحقيق معانيها وأهدافها .

(٢) « يُسهم تحليل الوظائف والأعمال في معاونة المُنظِّمين على حُسن تصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات بما يُحقق أهدافها وإجراء التقسيم الإداري للهياكل التنظيمية على الأسُس التي تُيسِّر أداء الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية » .

علّق على هذه العبارة ، موضحاً الأسس العلمية المتاحة لمصممي الهياكل التنظيمية في هذا الشأن .

(٣) « من بين الأساليب الشائعة فيما يتعلق بتصميم الهياكل التنظيمية والإدارية للمشروعات أسلوب التقسيم على أساس وظائف المشروع » .

اشرح معنى التقسيم على أساس وظائف المشروع ومُتطلباته على أن تؤيد رأيك بأحد الأشكال الايضاحية لتقسيم وظيفي رئيسي لنشاط منظمة صناعية .

(٤) بصفتك دارساً للعلوم الإدارية اقترح تقسيماً تراه مناسباً لنشاط أحد متاجر الأقسام ، ثم أيد رأيك بالهياكل التنظيمية والإدارية كُلّما أمكن ذلك .

- (٥) « طلبت منك إحدى شركات الطيران باعتبارك دارساً للعلوم التنظيمية والإدارية أن تضع تقسيماً وظيفياً لنشاطها » .
- أكتبُ بحثاً توضح لها فيه الإدارات الوظيفية الرئيسية المقترحة .
- والإدارات الوظيفية الفرعية المنبثقة عنها واحتياجاتها الوظيفية .
- (٦) « يرى علماء الإدارة أنه ينبغي على المنظمات أن تُجرى اختبارات للراغبين فى شغل الوظائف التى تحتاج إليها » .
- علّق على هذه العبارة ، شارحاً أسبابها ، وما أثبتته بعض الدراسات الحديثة فيما يتعلق بمدى تطبيق الشركات لها ، ومبيناً رأيك الخاص فى أسلوب تطبيقها فى مصر .
- (٧) تناول بالشرح والتعليق مفهوم خطة التقسيم على أساس الإنتاج ، وخطة التقسيم على الأساس الجغرافى ، وخطة التقسيم حسب العملاء . على أن تؤيدَ شرحك ببعض الأمثلة التطبيقية ورأيك الخاص فى أفضل التقسيمات للمشروعات المختلفة .
- (٨) « لماذا تُنادى فى العلوم الإدارية بأهمية أن تُعطى (قيمة للوظيفة) ؟ » .
- أكتبُ بحثاً ، توضح فيه مفهوم هذا الرأى والآثار الاجتماعية التى تترتب على التمسك بتطبيقه .
- (٩) « تُجمع السياسات الإدارية التى تتعلق باستخدام القوى العاملة على ضرورة أن تتحمل الإدارة العليا المسئولية الرئيسية والنهائية فى تعيين واختيار وتدريب وترقية واعتزال المديرين » .
- علّق على هذه العبارة ، ثم أشرح الأسلوب العلمى للتنمية الإدارية .

(١٠) « من الحقائق المُعترف بها في دوائر الأعمال أن أفضل البرامج التي توضع للتدريب ، تتعرض للسقوط إذا لم يكن بالمنشأة سياسة ناجحة للاختيار والتعيين » .

علّق على هذه العبارة ، مبيّناً رأيك الخاص فيما يتعلق بوضع برامج التدريب التي تُحقّق أهداف سياسة التنمية البشرية وإعداد القوى الوظيفية لمراكز السُّلم الوظيفي للمنشأة .

الفصل السادس

العملية التنظيمية ونطاق الإشراف

Organizational Process and
Span of Supervision

الإشراف والمعنويات والإنتاجية :

أوضحنا من قبل أن معهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشجان ، اهتم بدراسة « العلاقة بين نوع الإشراف والروح المعنوية ، وإنتاجية الموظفين » .

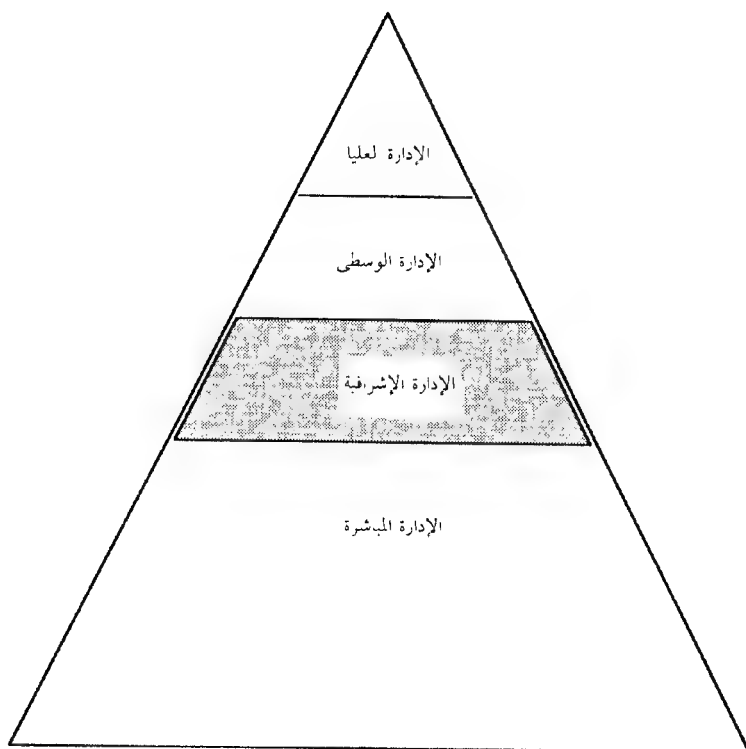
The relation between the quality of supervision and morale and productivity of employees.

ويهمنا أن نوضح أن دراسات فريق هذا المعهد الذى قسام بهذه البحوث قد خلصت إلى أن الإشراف الجيد يترك آثاره على تحقيق الإنتاجية العالية والارتفاع بالروح المعنوية .

Productivity and morale are related to good supervision.

والجدير بالذكر أن فريق هؤلاء العلماء ، إذ يتحدثون عن الإشراف بمفهومه العام ، إلا أنهم يركزون أيضاً على الإشراف على مستوى الإدارة الوسطى . أو الإدارة الإشرافية ، والتى تعنى « المتقدمين » أى رؤساء العمال أو من هم فى مستواهم ، يؤكدون على أهمية وجود أسلوب فعال لاتصالات العمل ، سواء من أعلى إلى أسفل ، أو من أسفل إلى أعلى . . بحيث يتمكن هذا الأسلوب الفعال لاتصالات العمل من توضيح أهداف المشروع للقوى العاملة ، وكذلك الاستماع إلى مقترحات الموظفين ، وإعطاء احتياجاتهم العناية الكافية . . والذهاب فى ذلك إلى الحد الذى يكون فيه هؤلاء المشرفون على استعداد للكفاح من أجلهم عندما يكون ذلك ضرورياً .

وفيما يلى رأيهم :



أثبتت الدراسات أهمية القيادة على جميع المستويات والمراحل الإدارية ودورها الإشرافى فى رفع الروح المعنوية للعاملين . وبالتالي الارتفاع بالكفاءة الإنتاجية . . إبتداء من قمة الهرم . . حتى قاعدة البناء . .

Supervision describes foremen and their counterparts, who see that there is good communication both upward and downward, who succeed in interpreting the company to employees, who listen to employees' suggestions and pay attention to their needs, and who will go to bat for them when necessary.

ولعل ما سبق يوضح لنا أهمية الإشراف ، وقدرته على الإرتفاع بالروح المعنوية ، وبالتالي الكفاءة الإنتاجية . وهذا بدوره يُسهم في زيادة إشباع احتياجات القوى العاملة . . كل هذا أدى بالمشتغلين في الدراسات الإدارية والاجتماعية والنفسية إلى أن يتعمقوا في بحوثهم ودراساتهم فى موضوع الإشراف . . وما هو العدد الأمثل الذي يُمكن للقائد أو الرئيس أو المشرف أن يشرف عليه . . بحيث يكون هذا الإشراف جدياً ومُجدياً فى نفس الوقت . . وهو الموضوع الذى نُطلق عليه فى الإدارة « نطاق الإشراف » . . وهو موضوع دراستنا فى هذا الفصل .

ويرى العديد من علماء الإدارة أنه من أجل تحقيق أهداف نطاق الإشراف ، ينبغي أن يكون للرؤساء أو القيادات الإدارية حق اختيار معاونيهم ، وفصلهم ، وتوزيع العمل عليهم ، وتقييم أدائهم ومكافآتهم ، كما ويرون أيضاً أن ينبغي عليهم أن يمتلكوا مهارات فنية ، وإنسانية . وفكرية وذلك حتى يؤدون دورهم بكفاءة وقدرة وفاعلية ^(١) .

(١) يرجع فى ذلك إلى :

Skills of an Effective Administrator : in Business Classics : Fifteen Key Concepts for Managerial Success (Harvard Business Review, 1975).

غير أن التجارب العلمية العملية أوضحت وجود قوى عاملة معنوياتها عالية وغير منتجة ، وقوى عاملة منخفضة المعنويات وانتاجيتها عالية ، الأمر الذى أدّى إلى إعادة النظر وظهور نظريات جديدة ^(١) تتحدث عن الرضا الوظيفى والإثراء الوظيفى ، وأن الدافع والأداء يرتبطان بعلاقة مباشرة فيما يتعلق بدرجة رضا القوى العاملة عن العمل الذى يتمون إليه .

وقد أثبتت بعض الدراسات ^(٢) التى تتعلق بدرجة الرضا التى ترتبط بالعمل ، أن من بين أولويات الرضا التى يرغبها العمال تطلّعهم إلى الترقية ، والأجور الجيدة والأمان ، واحترام الآخرين لعملهم ، والديارية بما يسجى حولهم ، والأسلوب الإنسانى فى تطبيق القوانين عليهم ، وأن يرتبط عملهم بنوع من الإثارة ، وأن تحظى مشكلاتهم بالاهتمام وإيجاد الحلول ، وأن يحظون بالفهم والولاء ، وتحسين ظروف العمل .

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى ما تقرره نظريات الدوافع من أن المعنويات العالية تؤدى إلى إنتاجية عالية ، وأن من بين الدراسات التى ساعدت على انتشار وتأكيد هذا الفهم تجارب هوثرن ^(٣) التى شرحناها فى مرجع العملية الإدارية والتطبيق الإدارى .

(١) يرجع فى ذلك إلى :

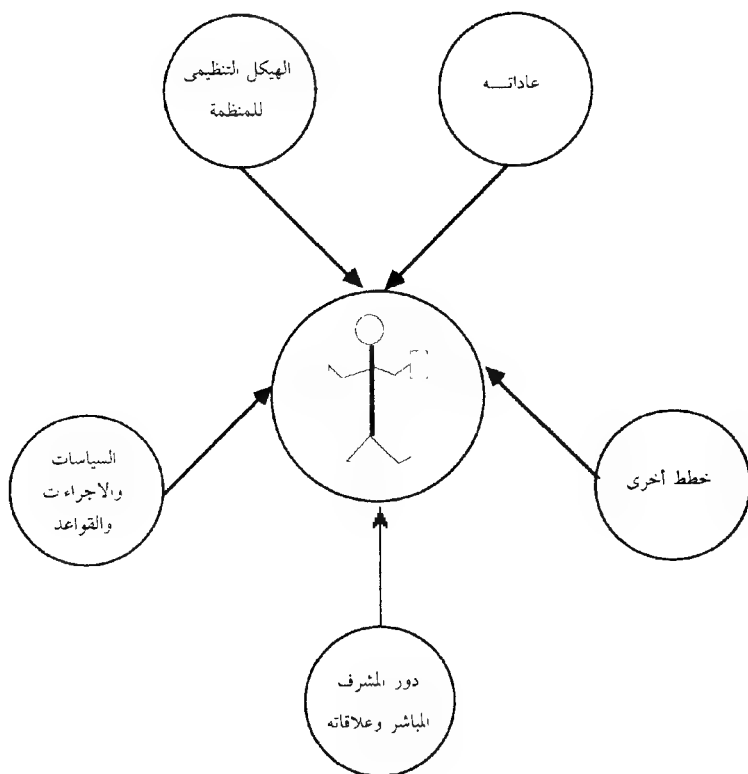
The Motivation to Work, By F. Herzberg, b. Mausner, and B. Snyderman (New York : John Wiley, 1959).

(٢) يرجع فى ذلك إلى :

How Important are People ? By Leslie Mathies and Ellen Mathies (Journal of Systems Management, July 1975).

(٣) يرجع لمزيد من الدراسة إلى :

Management and the Worker, By F. Roeth Lisberger and W.J. Dickson (Cambridge : Harward University Press, 1935).



شكل يوضح : المكونات التي يمكن من خلالها أن يتعرف الموظف على أسلوب أدائه للعمل .

ومن الأساليب الحديثة فى ادارة الأعمال للإرتفاع بالإنتاجية حفز العامل على دراسة الأعمال التى يؤدىها ، وعليه فى نطاق قبوله مسئولية تأدية الواجبات المكلف بها ، أن يقدم أفضل أداء ممكن عن طريق مراجعته لأداء العمل ، وما قد يستفيدة من تدريبات ، وارشادات من المشرف المباشر ، وسياسة المنظمة ، والمصادر الأخرى التى تساعد العامل على إجادته لعمله ، ولذلك يطالب علماء الإدارة بأن يفوض المشرفون^(١) العمال فى المسئولية والسلطة والمحاسبة فيما يتعلق بالمهام ذات الأهمية ، وأن هذا الأسلوب يُفسح للمرؤوسين المجال لاكتساب الثقة فى تأدية أعمالهم وفقاً لتوقعات المشرف ، هذا بالإضافة إلى توفير الوقت اللازم للمشرف لمعالجة أمور الإدارة التى كثيراً ما تهمل .

نطاق الاشراف : Span of Supervision

يهما أن نشير إلى أننا أوضحنا من قبل أن هناك فارقاً كبيراً بين لفظ «رئيس» ، ولفظ « قائد » . . وأوضحنا أن أى قائد يمكن أن يكون رئيساً . .

(١) يرجع فى ذلك إلى :

- How to Improve Delegation Habits, By Theodore J. Krein (Management Review, May 1982).
- The Reciprocal Nature of Influence Between Leader and Subordinate : (Journal of Applied Psychology, 65, 1980).
- Delegation Key to Involvement, By Marion E. Haynes, (Personnel Journal June 1974).
- How Do You Score As a Delegator ? By Marion E. Haynes (Chemical Engineering).
- The Art and Skill of Delegation, By Lawrence L. Steinmetz, (Peading, M.A.: Addison-Wesley Publishing Co. 1976).
- The 1972 Annual Handbook for Group Facilitators (Iowa City, Iowa : University Associate Press, 1972).

بينما أن أى رئيس لا يمكن تلقائياً أن تتوافر فيه صفات القيادة . . كما أوضحنا أن الرئيس القائد مطلوب على اختلاف مستويات التنظيم ، ومن أجل ذلك فَضَّلْنَا إبرازاً لهذا المعنى فى أذهان القارئ ، أن نُؤكِّد على مفهوم « وحدة القيادة » على اختلاف المستويات . . لأنه المعنى الأوسع ، والأشمل . والمطلوب فى نفس الوقت . . ولعل هذه الحاجة تبدو واضحة جداً فى المشروعات الكبيرة ، وهى السمة المميزة للمشروعات فى مجتمعنا الدولى المعاصر . . ففى هذه المشروعات قد يفشل الرؤوسون فى فهم أهمية الهدف النهائى للمشروع . . إلى الدرجة التى تجعل توضيح هذا الفهم فى الحقيقة تقع على المدير الذى يُمارس قدرته التأثيرية عليهم بوسائل متعددة ليحفزهم على تحقيق العمل بالأسلوب الفعَّال .

“In large-scale firms, it is probable that subordinates fail to understand the importance of achieving the ultimate goal. To the extent that this is true, the manager exercises influence to achieve effective action by motivating subordinates in numerous ways”.

وإذا كنَّا نتكلم عن قُدرة الرئيس القائد التأثيرية فى معاونيه ومرؤوسيه . فمما لا شك فيه ، أنه بعد دراستنا السابقة ، نفهم جيداً أننا لا نعى الأساليب السلبية فى حفز أو دفع هؤلاء إلى العمل . . لا نعى إنزال العقاب . . لا نعى الحرمان من لقمة العيش . . لا نعى إنزال الموظف أو العامل من درجته . . إلى غير ذلك من الأساليب السلبية . . إنما نعى بالدرجة الأولى الحوافز الإيجابية مثل . . منح المكافآت من أجل السلوك الصحيح . . rewards for correct behavior وغير ذلك من الوسائل التى يمكن اختيارها بعد تقييم

احتياجات الرؤوسين المادية الروحية والاجتماعية .. فمما لا شك فيه « أننا قد تعلمنا الكثير من خلال الفترة الزمنية من العقدين الأخيرين .. وذلك فيما يتعلق بالتسائح الإيجابية التي يمكن تحقيقها عن طريق الاتصالات لتوضيح أغراض المنشأة واحتياجاتها على صورة أفضل .. وكذلك الفوائد التي تنجم عن تعاون الرؤوسين والإسهام بأفكارهم للتغلب على الأداء السيء للجماعة .. إن هذا كله من أجل الخير .. ولا يعتبر معقولاً فقط من أجل زيادة فاعلية الجهد الجماعي .. إنما أيضاً من ناحية الإسهام في الارتفاع بمستوى ما يشعر به الفرد من عزة وكرامة » .

"We have learned a good deal in the last two decades about the positive results of better communication of purposes and business requirements and the benefits of requesting ideas and cooperation of subordinates in overcoming poor group performance. This is all to the good. It not only makes sense in improving the effectiveness of cooperative endeavor, but it also contributes to the dignity of the individual".

ولعل هذه المعاني تؤكد ما سبق أن أوضحناه ، وهو أن السلطة في يد المديرين ورؤساء مختلف المستويات والوحدات الإدارية ، تهدف بالدرجة الأولى التأكد من إنجاز الأعمال وفقاً للخطط المعتمدة ^(١) . وأن أداء الأعمال يستند إلى الأشخاص القادرين على أدائها .. وأن يتم هذا في إطار من الفهم

(١) يرجع في ذلك إلى :

- Groups At Work, By Alrin Wander (San Francisco : Jossey-Boss, 1977).
- Making Groups Effective, By Alrin Zander (San Francisco : Jossey-Boss, 1982).

التبادل ، وروح الصداقة والعلاقات الإنسانية التى تسود الجميع ، ولا يمكن أن يتحقق هذا إلا عن طريق الإدارة الرشيدة ، والإدارة الرشيدة هى التى تسير فى عملها بأسلوب يجعل المرؤوسين يؤمنون بها . . كما وأن الإدارة الرشيدة تداوم على تدريب المرؤوسين ، وتوضح لهم دائماً الأسلوب الأمثل لإنجاز الأعمال . . فإذا كان الأمر كذلك ، فينبغى إذن التعرف على الأعداد التى يمكن أن يعطيها الرئيس من جهده ومن وقته بحيث يتمكن من إنجاز الأعمال عن طريقها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة . . وهذا هو الذى نعنيه بقولنا « نطاق الإشراف » .

تعريف نطاق الإشراف :

يعرف « م . دالتون M. Dalton » ^(١) نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم .

“The span of supervision is the number of subordinates that an executive supervises”.

كما ويُعرّف الأستاذان « E.L. Scott » ^(٢) نطاق الإشراف بما يلى : « إن مبدأ نطاق الإشراف يُقرر أن المدير يمكنه أن يشرف بفاعلية على عدد محدود فقط من المرؤوسين ، وليس أكثر من ذلك .

“The principle of the span of supervision states that a manager can effectively supervise only a certain number of subordinates and not more”.

(١) Conflicts Between Staff and Line Managerial Officers, By M. Dalton, (American Sociological Review June 1950).

(٢) Leadership and Perception of Organization By E.L. Scott (Columbus, Ohio : The Ohio State University Bureau of Business Research, 1956).

العلاقة التعددية بين الرئيس والمرؤوسين :

يقول دكتور إرنست ديل : « لا ينبغي على أى رئيس أن تكون له علاقة عمل مباشرة مع أكثر من ستة مرؤوسين » .

“No superior should have more than six immediate subordinates whose work is interrelated”.

ومن رأيه أن أول من نادى باحترام هذا المبدأ هو « الجنرال سير أيان هاملتون General Sir Ian Hamilton » ^(١) ، الذى كان قائداً للقوات البريطانية فى الحرب العالمية الأولى ، فى موقعة « جاليبولى Gallipoli » . . . والذى كتب يقول : « أنه يمكن لعقل الإنسان العادى أن يؤجّه بفاعلية عدد يتراوح بين ثلاثة إلى ستة عقول .

“The average human brain finds its effective scope in handling three to six other brains”.

وقد تبنتَ هذا الرأى ، ونشره أحد خبراء الإدارة الفرنسيين ، ويدعى « ف.أ. جرايكوناس V.A. Graicunas » ^(٢) . . كما أيدته بشدة « المقدم ليندال أرويك Colonel Lyndall Urwick Lieutenant » ^(٣) وهو أحد خبراء التنظيم والإدارة البريطانيين المشهورين .

The Soul and Body of an Army, By Sir Ian Hamilton (London : Edward Arnold (١) Ltd, 1921).

“Relationship in Organization” By V.A. Graicunas, Bulletin of the International (٢) Management Institute (Geneva : International Labour Office 1933).

“Papers on the Science of Administration” By L. Urwick and others.. (New York: (٣) Institute of Public Administration 1937).

ويرى « كونتز وأودونل » ، أن كل تنظيم يواجه مشكلة العلاقة العددية بين الرئيس والمؤوسين . . وأن دارسى الإدارة وجدوا أن هذا العدد غالباً ما يتراوح بين أربعة ومؤوسين فى المراحل العليا للتنظيم upper levels ، وعدد يتراوح بين ثمانية وخمسة عشر فى المستويات الأدنى lower levels أو أكثر من هذا العدد .

ولعل من الأبحاث المهمة فى هذا الموضوع تلك الدراسة التى قامت بها الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association ^(١) فى عام ١٩٥١ ، وكانت هذه الدراسة على مائة شركة من الشركات الكبيرة ، وتناولت موضوع نطاق الإشراف . . وقد أوضحت هذه الدراسة أن عدد الذين يرفعون تقاريرهم إلى المدير العام يتراوح بين شخص واحد ، وأربعة وعشرين شخصاً ، وأن عدد المؤوسين للمدير العام فى ٢٦ شركة من هذه الشركات يتراوح بين ستة أشخاص فأقل . . وأن متوسط عدد المؤوسين بالنسبة للمائة شركة هو تسعة أشخاص . . أما فيما يتعلق بالشركات الصغيرة من الشركات موضوع البحث وعددها واحداً وأربعين شركة صغيرة ، فقد تبين أن خمسة وعشرين من المديرين العامين لهم سبعة أو أكثر من المؤوسين . . وأن متوسط عدد المؤوسين بالنسبة لهذه الشركات الصغيرة كان ثمانية أشخاص .

بعض الأساليب العلمية للإشراف الجيد :

وقد استنبط علماء الإدارة العديد من الأساليب لتحقيق الإشراف الجيد وصولاً إلى تحقيق أهداف المشروعات ، ومن بين ذلك وجود أساليب علمية إدارية لمراقبة الأداء من خلال العديد من إجراءات حفظ السجلات ، كما هو

As Summarized in Business Week, Aug. 18, 1951.

الحال عند استخدام رسومات « بيرت - Pert » وهى الحروف الأولى ^(١) من اصطلاح « تقويم البرنامج وأسلوب مراجعته Program Evaluation & Review Technique » ، و « رسوم المسار الحرج CPM » هى الحروف الأولى لطريقة المسار الحرج Critical Path Method .

ويرى العديد من علماء الإدارة أن الإنجاز وحسن الأداء يتوقف على فهم الإنسان فهماً جيداً ، وأنه يمكن فهم الإنسان جيداً عندما نطبق الطريقة العلمية فى ملاحظة ودراسة واستخدام معايير ومقاييس دقيقة للمتغيرات التى تحيط به ، ثم إجراء التحليلات اللازمة فى ضوء المعلومات الخاصة عن الشخص موضوع الدراسة .

كما وأن هناك إجماعاً من العلماء على أنه من السهل جداً قياس الأشياء فى العلوم الطبيعية ، غير أن الأمر يختلف بالنسبة لسلوكيات الإنسان . . . هل يمكن قياس الشعور الذى يحس به الإنسان ؟ . . أو دوافعه ؟ أن إدارة الناس عملية ليست سهلة . . ومن هنا كانت البحوث والدراسات والنظريات التى تتعلق بالدوافع والتصرفات والسلوكيات . . بهدف إيجاد فن التعامل مع الإنسان وإدارته والتعرف على توقعاته ، وأن هذه التوقعات قد تتعارض مع بعضها ،

(١) ويمكن الرجوع فى ذلك إلى المراجع الآتية :

- Introduction to pest, By Harry F. Evarts (Boston : Nlyn & Bacon, 1964).
- Periodic Operations Audit : A Management Tool, By Charles W. Barkdull (Michigan Business Review, July, 1966).
- Audit and Control of Performance, By Barry A. Stevens (Journal of Systems Management, August 1978).
- Improving Total Productivity, By Paul A. Mali (New York : Wiley, Interscience, 1978).

خاصةً وأن نظرية الاختلافات الفردية بين البشر توضح أنه لا يوجد اثنان ^(١) يحملان نفس القيم والاتجاهات والمشاعر والأهداف والقدرات ، وتلعب نظرية التوقع دوراً هاماً في هذا المجال ، حيث أنها تختلف عن النظريات الأخرى في أنها تُحاول الاهتمام بالفروق الفردية ^(٢) .

وهناك من العلماء من تحدّث عن ما أطلقوا عليه « نموذج الممر والهدف للقيادات الفعالة A Path-Goal Model of Leader Effectiveness » وأوضحوا أن هذا النموذج يُعطى أملاً للمشرفين ، حيث أنه يتصل بنظرية التوقع في الدافع ^(٣) ويوضح الدور الذي يُمكن للقائد أن يلعبه في عملية الدافع .

وإذا كان هدف نطاق الإشراف هو الأداء الجيد والانجاز ، فإن هناك من علماء الإدارة من يرى أنه يُمكن للمشرفين تقييم أداء معاونيهم عن طريق عقد المقابلات معهم بأشكال متعددة ترتبط بالمواقف التي يواجهونها ، أى أنه متاح لهم ثلاثة طرق بديلة للتقييم تعتمد على مهارات المشرفين وبراعتهم في الاقتناع ، وحسن الانصات للمعاونين ، وتتلخص هذه الطرق الثلاث في :

(١) أخبر معاونين بالتقييم وأقنعهم بإمكانية تحسين الأداء .

(١) يرجع في ذلك إلى :

- Understanding the Role of the Supervisor in "Supervision : An Applied Behavioral Science Approach to managing People, By Jerry L. Gray (Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts, A Division of Wadsworth, Inc. 1984.

(٢) يرجع في ذلك إلى :

- Work and Motivation, By V. Vroom (New York : Wiley, 1964).

(٣) يرجع في ذلك إلى :

- "A Path-Goal Model of leader Effectiveness, By Robert House (Administrative Science Quarterly 16 September, 1971).

(٢) أخبر معاونين بالتنظيم وضع أمامهم الحوافز والدوافع لتحسين الأداء ، واستمع منهم لمشكلاتهم .

(٣) استخدام الأساليب العلمية لتنمية مهارات وقدرات معاونين واجراء الحوار الذي يُثير الاهتمام المشترك ^(١) .

ومن الأمور الجديرة بالاهتمام في مقام عرض الأساليب العلمية للإشراف الجيد ، أن هناك حقائق كشفت عنها البحوث والدراسات العلمية ، عدم امكانية الفصل بين الفرد ومشاكله الشخصية ، وقد أثبتت الدراسات العلمية وجود علاقة قوية بين المشكلات الشخصية والانتاجية ^(٢) .

ومن بين الدراسات التي صدرت في أوائل الثمانينات تلك الدراسة التي

(١) يرجع في ذلك إلى :

The Appraisal Interview, Three Basic Approaches, By Norman R.F. Maier (La Jolla, San Diego (A : University Associates 1976).

كذلك نرجو الرجوع إلى المرجعين التاليين الذين أفهما Marion E. Hayens الأسناد بجمعة هيوسن - تكساس :

Becoming an Effective Listener, Supervisory Management, August 1979.
(Reprinted in Transactions on Professional Communication, June 1980.
Communication Problems on the Job "Health Services Manager, March 1980".

(٢) رجاء الرجوع إلى :

- The Supervisor As Councler – How to Help the Distressed Employee, By John J. Meyer and Teresa C. Meyer (Management Review, April, 1982).
- Managing Problem Employees, By Randolph W. Flynn and William E. Stratton (Human Resource Management, Summer, 1981).
- When Family Stress Affects Worker Productivity, By John K. Ross and Ted Halatin (Supervisory Management, July 1982).

تُوضَّح أن مسئولية المدير الأساسية فى إدارة الناس هى اقتناص الأشخاص القادرين على الأداء الصحيح، وفن استخدام الحوافز وأسلوب تطبيقها ، وأن هذه الإجابة تُمكن المديرين من سرعة الحكم ، ولا تستغرق من وقته الكثير . . يكفيه دققة لمعرفة تحقيق الهدف . . ودققة لمكافأة المُجدين ! . . ودققة لعقاب المتقاعسين وغير المُجدين ! . .^(١)

أنواع علاقات الرئيس بالمرؤوس :

Types of Subordinate – Superior Relationships

لعل من الدراسات الهامة التى تناولت أنواع العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ، تلك الدراسة التى قام بها خبير الإدارة الفرنسى « ف.أ. جريكوناس » الذى أشرنا إليه من قبل والتى نُشرت تحت عنوان « العلاقة داخل التنظيم Relationship in Organization » ، وذلك فى النشرة الخاصة بمعهد الإدارة الدولى فى جنيف عام ١٩٣٣ . . وقد خلَّصَ من هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أنواع للعلاقات :

علاقات فردية مباشرة : Direct Single Relationships

تُعتبر هذه العلاقة أسهل العلاقات وأيسرها فهماً ، إذ أنها تتحدَّد فى العلاقات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين . . فإذا كان لدى الرئيس « أ » مثلاً . . ثلاث مرؤوسين . . هم « ب » ، « ج » ، « د » . . فلن هذا يعنى وجود ثلاث علاقات فردية مباشرة .

(١) يرجع فى ذلك إلى :

– The One–Minute Manager, By Kenneth Blanchard and Spencer Johnson (New York : William Morrow 1981).

علاقات جماعية مباشرة : Direct Group Relationships

وتتمثل هذه العلاقة في العلاقة بين الرئيس ، وبين أى جماعة محتملة من المرؤوسين each possible combination of subordinates وفى مثل هذه الحالة يكون فى وسع الرئيس مثلاً أن يتشاور مع أحد مرؤوسيه . . وله أن يتشاور مع أحد المرؤوسين بحضور مرؤوس آخر . . وله أن يتشاور مع المرؤوسين جميعهم . . وهكذا يكون عدد علاقات الرئيس نتيجة للعلاقات الجماعية المباشرة تسعة علاقات .

علاقات اتصالات المرؤوسين : Cross Relationships

تتمثل هذه العلاقة فى الصلات التى يعقدها المرؤوسين مع بعضهم من أجل التشاور فى مقتضيات العمل . . فإذا كان للرئيس « أ » ثلاثة مرؤوسين هم « ب » ، « ج » ، « د » . . فإن عدد هذه العلاقة يصبح ست علاقات ١- « ب ، ج » ، ٢- « ب ، د » ، ٣- « ج ، ب » ، ٤- « ج ، د » ، ٥- « د ، ب » ، ٦- « د ، ج » .

وقد وضع « جرايكوناس » معادلة رياضية لإمكان معرفة عدد العلاقات التى تنشأ وفقاً لعدد المرؤوسين كما يأتى : (٢ / ن / ٢ - ١) . . حيث أن « ن » تمثل عدد المرؤوسين . . وكذلك أجرى تشستر بارنارد دراسة فى هذا الموضوع أوردتها فى كتابه « وظائف المدير The functions of the executive » فى عام ١٩٣٨ . . وإتماماً للفائدة نورد فيما يلى الجدولين اللذين يوضحان الأعداد الإجمالية للعلاقات وفقاً لعدد المرؤوسين والمستمدة من دراسات هذين العالمين .

عدد المرؤسين	العدد الإجمالي للملاقات وفقاً للرسائل تشتت بونارد
٢	١
٣	٣
٤	٦
٥	١٠
٦	١٥
٧	٢١
٨	٢٨
٩	٣٦
١٠	٤٥
١٥	١٠٥
٢٠	١٩٠
٥٠	١٢٢٥

عدد المرؤسين	العدد الإجمالي للملاقات وفقاً لمعادلة جرانكوس
١	١
٢	٦
٣	١٨
٤	٤٤
٥	١٠٠
٦	٢٢٢
٧	٤٩٠
٨	١٠٨٠
٩	٢٣٧٦
١٠	٥٢١٠
١١	١١٣٧٤
١٢	٢٤٧٠٨
١٨	٢٣٥٩٦٠٢

جدولين يوضحان بعض الرسائل التي أجريت عن العلاقة بين الرئيس والمرؤسين ... وعلى الارتفاع في عدد العلاقات كلما زاد عدد المرؤسين .

ويتضح من جدول « جرايكوس » على وجه الخصوص ، مدى الارتفاع في عدد العلاقات كلما زاد عدد الرؤوسين ، بل إن البعض يرى في هذه المعادلة المفتاح لمشكلة نطاق الإدارة The key to the problem of span of management ، وذلك لأنه على قدر ما يستطيع المدير أن يُنْقِصَ من عدد العلاقات التي قد تستغرق بعض وقته وانتباهه ، فإنه بذلك يُدْعَمُ نطاق إدارته ، ويتمكن من خفض التكاليف وانعدام الكفاية نتيجة لوجود عدد من الإدارات غير اللازمة Undue number of departments . . هذا فضلاً عن أنه يتضح من الجدول أنه إذا زاد عدد الرؤوسين من ٤ إلى ٥ ، فإن مجموع الإجمالي لعدد العلاقات يزداد من ٤٤ إلى ١٠٠ ، أى بنسبة ١٢٧٪ . .!! بينما الزيادة في عدد الرؤوسين زادت بنسبة ٢٥٪ فقط . . ولعل هذه الأمثلة الرقمية تجعل المديرين يقفوا طويلاً قبل أن يقرروا إضافة رؤوس جديد إلى مؤسستهم ! .

غير أننا نحب أن نوضح أن هناك إجماعاً على أن الرؤوس الذي أحسن تدريبه لا يأخذ فقط وقت أقل من المدير . . بل أنه أيضاً يجرى اتصالات وعلاقات أقل مع غيره من الرؤوسين في نفس الإدارة .

“Not only does a well-trained subordinate require less time of the manager, but he will require fewer contacts with other subordinates in the same department”.

كما يرى « دالتون مكفرلاند » أن النطاق الواسع للإشراف لا يُعتبر استثناءً من الإشراف المحدود على عدد الرؤوسين .

“These large spans of supervision are not “exceptions” to the basic principle”.

كما ويرى أن النطاق الواسع للإشراف يتواجد فى الأحوال الآتية :

- (أ) إذا كانت إمكانيات المدير وقدراته هائلة .
(ب) إذا استطاع المرؤوسون تحمُّل مسئولياتهم بأقل جهد من التوجيه الإشرافى للرئيس الأعلى .

كما ويرى أن إمكانيات المنفذين كبشر سواء أكانوا مديرين أو تابعين محدودة بالوقت والطاقة والذكاء . . والتدريب . . والخبرة . . وعوامل أخرى وأنه نظراً لأن هذه الإمكانيات محدودة فإنه ينبغى أن يكون واضحاً أن إضافة مزيداً من العلاقات مع التابعين . . تُثقل كاهل وأعباء الرؤساء . . خاصة وأن الزيادة فى عدد هذه العلاقات تزداد على شكل متوالية هندسية وليس رياضية كما يتضح من الجدولين السابقين .

“The number of relationships among the individuals increases at a geometric, not an arithmetical ratio”.

المراحل والمستويات . . ونطاق الإشراف :

يهمنا أن نوضح ونحن نتناول موضوع المراحل والمستويات . ونطاق الإشراف . . أن المشروعات لا تقوم بتقسيم أوجه النشاط فيها إلى إدارات وأقسام . ثم تقوم بعد ذلك بتصميم مراحل أو مستويات تتدرج فى نطاق الهيكل التنظيمى للمشروع ، رغبةً منها فى وجود هذا الهيكل فى حد ذاته . . كلاً . . وذلك لأن إنشاء مزيداً من المراحل أو المستويات يضع على عاتق الإدارة مزيداً من التكاليف الإدارية التى تتحملها نتيجة لشغل هذه المراحل والمستويات بالمديرين والرؤساء اللازمين . . هذا فضلاً عن التكاليف الإدارية التى تتحملها نتيجة لتنسيق أوجه النشاط المختلف لهذه الإدارات والأقسام .

وهناك عامل آخر ، وهو أنه على قدر تعدد المراحل وتعدد المستويات ،
تتَعَقَّدُ عملية الاتصال The existence of levels complicates the problems of
. communication

ومن المعروف ؛ أن عملية الاتصال وسهولتها تُعتبر لازمة وضرورية
لتوصيل حقيقة الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بالمشروع لكافة أجزاء
المشروع في نطاق هيكله التنظيمي ، ومن هذا المنطلق . . فإن المشروعات التي
يستطيع فيها المدير أن يقوم بالاتصال المباشر مع مرؤوسيه ، تكون مهمة توصيل
المعلومات فيها إلى المرؤوسين أيسر من تلك التي توجد فيها عديد من المستويات
والمراحل ، إذ أنه في الحالة الأخيرة تكثر احتمالات سوء فهم القوى العاملة
لبعض التعليمات ، وذلك نتيجة لطول عملية الاتصال من أعلى إلى أسفل . .
أو من أسفل إلى أعلى . . الأمر الذي ينعكس أثره في الجهود التي تُبذل من
أجل تحقيق التخطيط والرقابة على أفضل وجه ممكن . . والسبب في ذلك أن
التخطيط قد يكون تاماً وفي غاية الكفاءة في قمة البناء التنظيمي ، غير أنه يمكن
أن يفقد شيئاً من هذه الكفاءة عند تقسيمه في المستويات الأدنى . . الأمر الذي
يؤدي إلى ضياع في الوقت والتنسيق والوضوح .

“The plan that may be definite and complete at the top
of an organization structure may lose these qualities as it is
subdivided and elaborated at lower levels, resulting in loss
of time, coordination, and clarity”.

وكذلك يزداد الأمر تعقيداً بالنسبة للرقابة . . إذ أن زيادة المستويات تؤدي
إلى زيادة من يقوموا بمهام الرقابة . . هذا فضلاً عن أن الرقابة في حد ذاتها

تَعَقَّد بتعقيد التخطيط وصعوبة الاتصال ، الأمر الذى يُزيد من صعوبة وظيفتها ، ويُزيد من أهميتها فى نفس الوقت .

لماذا تنشئ المشروعات إدارات ومراحل ؟

Why departments and levels ?

إذا كان إنشاء المنشآت للإدارات والمراحل يُكَلِّف المشروعات كثيراً على النحو الذى أوضحناه سابقاً . . فلماذا إذن تنشئ هذه المشروعات إدارات ومراحل ومستويات ؟ . . فى الحقيقة إن هناك أسباباً مهمة لذلك . . والسبب الرئيسى هو نطاق الإشراف . . وعلى وجه الخصوص « عدم قدرة الإنسان على أن يدير بكفاءة وفعالية عدداً غير محدود من المرؤوسين » .

The incapacity of a human being to manage effectively an infinite number of subordinates.

وقد تبين لنا من البحوث التى أُجريت مدى اختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بهذا « العدد المحدود » . . وذلك لأن تحديد هذا العدد يتوقف على عدد من الاعتبارات الأساسية التى تتعلق بالجانب التطبيقى للوظيفة ونوعية الإدارة ، وقدرة المرؤوسين .

The number depends upon several basic considerations applicable to the job to be done, the quality of management, and the ability of subordinates.

ولنا أن نتصور مثلاً ماذا يحدث فى هذا العصر الذى نعيش فيه ، والذى يتميز بوجود شركات كبرى ، يعمل فيها الآلاف من القوى العاملة . . أقولُ لنا أن نتصور ماذا يحدث لو أن تصريف الأمور يتم بالاتصال المباشر بين المدير العام

وهذه الآلاف من القوى العاملة !! .. اعتقد أن الاستحالة واضحة في هذا المثال .. خاصة وأن علماء النفس قد قرروا منذ أمد طويل أن هناك طاقة محدودة من اليقظة والانتباه للإنسان .. وأن هذه الطاقة المحدودة تجعل العقل البشري غير قادر على أن يَسْتَوْعِبَ وَيُصَرِّفَ عديداً من الأمور في نفس الوقت ، خاصة وأن المديرين والرؤساء يهتمون بمشاكل فكرية Intellectual problems .

مثل توضيحي :

أورد الأستاذان « ثيو هايمان ، ووليم ج. سكوت » ^(١) مثلاً توضيحياً للعلاقة ^(٢) بين نطاق الإشراف والمستويات الإدارية ، وذلك في كتابهما الذي صدر عام ١٩٧٠ تحت عنوان « الإدارة في المنظمة الحديثة » .. وفيما يلي ملخصاً لهذا المثل :

إذا افترضنا وجود منشأة ما ويعمل فيها ٢٥٦ موظفاً ، فإذا كانت تأخذ « بمستوى إداري واحد » .. فتصبح القوى الوظيفية فيها كما يلي : ١ مدير ، ٢٥٦ موظفاً .

أما إذا وجدت الإدارة أن حجم العمل فوق طاقة المدير ، وبحيث قد يتعذر على المدير أداء مهامه على الوجه الأكمل ، فحينئذ قد تلجأ إلى أن تنشئ مستوى ثانياً للإدارة ، وفي هذه الحالة قد تقسم الوظيفة إلى أربعة إدارات ،

(١) Management in the Modern Organization, By : The Haimann and William G. Scott, Boston Houghton Mifflin Company, 1970.

(٢) نرجو التكرم بالرجوع إلى بحث « وليم ج. سكوت » في دوريات أكاديمية الإدارة عام ١٩٦١ الآتي : "Organization Theory : An Overview and Appraisal", By William G. Scott, Journal of the Academy of Management 4 (1961).

يتولى كل إدارة مدير إدارة ، يشرف على ٤ موظفين ، وبذلك تصبح القوى الوظيفية فى المنشأة بعد إنشاء « مستويين للإدارة » .. كما يلى :

مدير عام + ٤ مديرى إدارات .. أى ٥ مديرين ، ٢٥٦ موظفاً .

وقد تجدد الإدارة أن حجم العمل فى كل إدارة من الإدارات فوق طاقة المدير الذى يتولى مسئوليتها ، وحيث قد ترى من الأصلح تقسيم الموظفين الذين يعملون فى كل إدارة وعددهم ٦٤ موظفاً .. إلى أربعة أقسام .. بحيث يعمل فى كل قسم ١٦ موظفاً .. أى تُنشئ الإدارة ١٦ قسمًا جديدًا .. وبذلك تُصبح القوى الوظيفية فى المنشأة بعد إنشاء « مستوى ثالث للإدارة » كما يلى :

مدير عام + ٤ مديرى إدارات + ١٦ رؤساء أقسام .. أى ٢١ مديراً ، ٢٥٦ موظفاً .

ويرى الكثير من علماء التنظيم والإدارة فى الآونة الأخيرة ، أن مثل هذه التقسيمات فى التنظيمات المختلفة غاية فى حد ذاتها .

There is a tendency to regard departmentation as an end in itself.

.. والسبب فى ذلك هو الرغبة فى الوضوح .. والوضوح يتطلب التقسيم إلى إدارات وأقسام .. وأقلام .. وغير ذلك مما تتطلبه الإدارة العلمية من ضرورة الأخذ بقاعدة التخصص الوظيفى فى أداء الأعمال ، وإبراز بعض أوجه نشاط المشروع .. بحيث يُمكن القول أن إنشاء مستويات متعددة تخلق مشكلات اقتصادية وإدارية إضافية ، وكما هو واضح من المثال السابق ، فإن ٢٥٦ موظفاً فى المستوى الإدارى الواحد ، يُشرف عليهم مدير واحد .. أما

فى المستويين الإداريين يشرف عليهم خمسة مديرين ، . . أما فى الهيكل التنظيمى الطويل ذو الثلاث مستويات فيشرف عليهم ٢١ مديراً . . . وهكذا نجد أن هناك تناسباً طردياً بين المستويات الإدارية والتكاليف الإدارية . . ولعل هذا يوضح لنا ملاحظات بعض المحاسبين فى تقاريرهم عن المصاريف المباشرة والمصاريف غير المباشرة . . حيث أنهم يرون أن الهرم التنظيمى الطويل الجميل ، إنما يمثل مصاريفاً غير مباشرة ، وفى بعض الأحيان تكون هذه المصاريف أبعد ما يكون عن نشاط المنشأة الرئيسى .

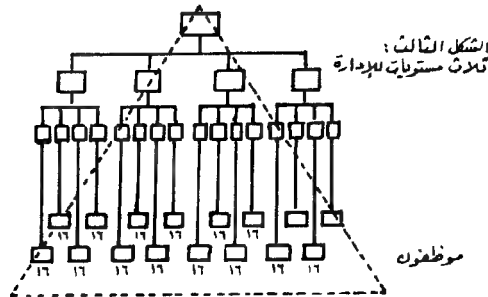
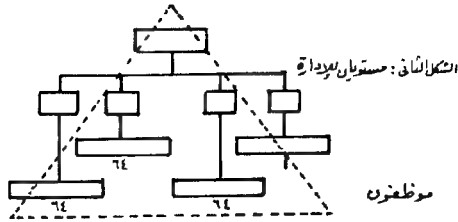
“Most of the beautiful tall pyramid of organization represents a cost only indirect, and sometimes remotely, related to the basic functions of the enterprise”.

نطاق الإشراف ووحدة القيادة :

لعل من المناسب قبل أن نختم هذا البحث الذى خصصناه لموضوع نطاق الإشراف كعنصر هام من عناصر التنظيم العلمى للمشروعات أن نوضح ما يلى :

أن وحدة نطاق الإشراف . . تعنى وحدة القيادة . . وتعنى أيضاً أن التوجيه يكون فعالاً إلى أقصى حد ممكن عندما يكون الرؤوسين مسئولون أمام رئيس واحد Direction is most effective when subordinates are responsible to one superior .

إن إصلاح « نطاق الإشراف Span of Supervision » يحمل نفس المعنى للاصطلاح « نطاق الإدارة Span of Management » ونفس المعنى للاصطلاح « نطاق الرقابة Span of Control » وأن هناك اتجاهات لدى علماء التنظيم والإدارة لاعتبار الحدود النظرية للنطاق العلمى للإشراف ،



لعل نظرة واحدة إلى هذه الأشكال ، توضح كيف أن ٢٥٦ موظفاً .. يمكن أن يكون لهم مدير واحد كما في الشكل الأول .. وإذا وجد المدير أن نطاق الإشراف بالنسبة لهذا العدد أكبر من طاقته ، فيمكنه أن ينشئ مستوى ثانياً للإدارة كما في الشكل الثاني .. وحينئذ يصبح الـ ٢٥٦ موظفاً لهم مدير عام + ٤ مديري إدارات .. كل مدير منهم يشرف على ٦٤ موظفاً .. وتعرف هذه الأشكال البسيطة « بالشكل التنظيمي المنبسط Flat organization Structure » أما إذا وجد كل مدير إدارة أن نطاق الإشراف بالنسبة إليه فوق طاقته ، فيمكن للإدارة أن تنشئ مستوى ثالثاً للإدارة كما في الشكل الثالث .. وحينئذ قد تقسم كل إدارة إلى أربعة أقسام .. وتعين على كل قسم رئيس يشرف على ١٦ موظف .. أي يصبح نطاق الإشراف .. مدير عام + ٤ مديري إدارات + ١٦ رؤساء أقسام .. ويعرف الشكل الثالث بالشكل التنظيمي الطويل Tall Organization Structure .. وهكذا .. كلما زادت مستويات الإدارة ازدادت بالتالي التكاليف الإدارية .

أن يكون للرئيس عدد من المرؤوسين يتراوح بين ثلاثة وسبعة مرؤوسين . . وأن الرأي السائد يرجح عدم التقيّد بعدد معين بالنسبة للمرؤوسين ، وذلك لأن تحديد هذا العدد يتوقف على عوامل كثيرة . . منها التدريب ، ورغبة الرئيس في تفويض السلطة . . ومدى الوضوح أو الغموض في الخطّط والسياسات . . وفعالية أساليب الاتصال . . وقُدرة هذه الأساليب على شرح الأهداف . . وحفز القوى العاملة على تحقيقها .

- ينبغي أن يكون واضحاً أن « مبدأ وحدة القيادة » لا يعتبر مبدأً تنظيمياً فحسب ، بل أنه أيضاً من مبادئ التوجيه الإداري not only organization principle, it is also a direction principle ومن مُقتضى هذا المعنى ، أن يذلل المدبرون والرؤساء على اختلاف المستويات أقصى طاقاتهم وجهدهم للتوجيه والتوضيح والإرشاد ، وأن يتأكدوا من أن المرؤوسين على علم تام بأعمالهم ، وأن يتوافر الوُدّ والفهم المتبادل بين الجميع من أجل الهدف العام الذي ينبغي التأكد من أنه يتلاقى مع أهداف الأفراد .

- ينبغي أن يكون واضحاً أن « الإدارة » ليست مرادفة « للقيادة » Management is not synonymous with leadership لأن الإدارة تُعَيَّن في مراكزها بحكم اللوائح والقوانين . . ومهمتها إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين ، فإذا استندت إلى سلطة المنصب ، فهي « إدارة » أو « رئاسة » . . بمفهوم « التنظيم الرسمي للمشروع » . . أما إذا استندت إلى حب المرؤوسين ، والفهم المتبادل والتعاون من أجل تحقيق الأهداف فهي « قيادة » . . وهذا هو المفهوم الذي نُؤكِّد عليه مراراً ونطالب بتوافره في جميع المستويات . . ووفقاً لما يقوله الأستاذان « كونتز وأودونل » . .

« إن الاستناد إلى سلطة المركز ليست كافية . . ومن أجل تحقيق أفضل النتائج ، فإن الناس في حاجة إلى من « يقودهم » . . وليسوا في حاجة إلى « من يسوقهم » .

Reliance upon the authority of position is not enough.
For maximum results men need to be led not driven.

الخلاصة

اهتم عددٌ كبير من الجامعات الأمريكية بالبحوث والدراسات الخاصة بالعلاقة بين نوع الإشراف ، والروح المعنوية ، ونتاجية الموظفين . وقد أثبتت الدراسات أهمية القيادة ودورها الإشرافي رفع الروح المعنوية للعاملين ، والارتفاع بالكفاءة الانتاجية .

ويرى العديد من علماء الإدارة أنه من أجل تحقيق أهداف نطاق الإشراف ينبغي أن يكون للرؤساء أو القيادات حق اختيار معاونيهم ، وفصلهم ، وتوزيع العمل عليهم ، وتقييم أدائهم ، ومكافأتهم . كما يرون أيضاً أنه ينبغي على مختلف القيادات أن تمتلك مهارات فنية وإنسانية وفكرية ، وذلك حتى يؤدي دورهم بكفاءة وقدرة وفاعلية .

وإذا كان من بين السمات التي ينبغي أن تتحلَّى بها القيادات هي قدرتها التأثيرية في معاونيها ومروّوسيها ، وإنجاز الأعمال وفقاً للخطط المعتمدة ، فقد تطرقت الدراسات إلى التعرف على الأعداد التي يُمكن أن يُعطِها القائد أو المشرف من جهده ووقته ، بحيث يتمكن من إنجاز الأعمال عن طريقها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة .. وهذه العلاقة العددية التي تربط بين الرئيس والمرؤوسين هي التي نعينها بقولنا « نطاق الإشراف » .. وأوضحنا في هذا المقام العديد من آراء العلماء حول هذا المفهوم ، وكذلك البحوث والدراسات التي أجرتها الجمعية الأمريكية للإدارة حول هذا الموضوع على مائة شركة من الشركات الكبيرة .

ثم تَطَرَّقْنَا إلى سَرْدُ بعض الأساليب العلمية للإشراف الجيد ، وذكرنا جانباً مما استنبطه علماء الإدارة في هذا الشأن ، ومن بين هذه الأساليب وجود أسلوب ادارى لمراقبة الأداء من خلال العديد من إجراءات حفظ السجلات . واستخدام رسومات « بيرت » ورسومات « المسار الحرج » ، مُوضِحِينَ رأى العلماء فيما يتعلق بسهولة قياس الأشياء في العلوم الطبيعية ، وصعوبتها بالنسبة لسلوكيات الإنسان ، ثم تَطَرَّقْنَا إلى « نموذج الممر والهدف » وأوضحنا أن هذا النموذج يُعطى أملاً للمشرفين ، حيث أنه يتصل بنظرية التوقع في الدافع ، كما أوضحنا رأى العلماء في أسلوب تقييم أداء معاونيهم عن طريق عقد المقابلات . ومُبيِّنِينَ الحقائق التي كشفت عنها البحوث والدراسات العلمية عن عدم إمكانية الفصل بين الفرد ومشاكله الشخصية .

ثم تَطَرَّقْنَا بعد ذلك إلى شرح أنواع العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ، وخُلِّصْنَا من هذه الدراسة إلى ثلاثة أنواع للعلاقات ، وهى العلاقات الفردية المباشرة ، والعلاقات الجماعية المباشرة ، وعلاقات اتصالات المرؤوسين ، موضحين بعض المعادلات الرياضية التى يُمكن عن طريقها معرفة عدد العلاقات التى تنشأ وفقاً لعدد المرؤوسين ، وارتفاع عدد هذه العلاقات كلما زاد عدد المرؤوسين ، الأمر الذى ينبغي معه أن يُراعى المديرون نقص الأعداد التى تحت إشرافهم حتى يتمكنوا من ممارسة وظائفهم الإشرافية بأعلى قدر من الكفاءة .

كما تَطَرَّقْنَا إلى موضوع المراحل والمستويات ونطاق الإشراف ، مؤكدين على أن المشروعات لا تقوم بتقسيم أوجه النشاط فيها إلى إدارات وأقسام . ثم

تقوم بعد ذلك بتصميم مراحل أو مستويات تدرج في نطاق الهيكل التنظيمي للمشروع رغبة منها في وجود هذا الهيكل في حد ذاته ، بل إنَّ السبب الرئيسي هو نطاق الإشراف ، حيث يرى العديد من علماء الإدارة عدم قدرة الإنسان على أن يُدير بكفاءة وفاعلية عدداً غير محدود من المرؤوسين .. خاصة أن الحقائق العلمية أوضحت أن إنشاء مزيد من المراحل أو المستويات يضع على عاتق الإدارة مزيداً من التكاليف الإدارية التي تتحملها نتيجة لشغل هذه المراحل والمستويات بالمديرين والرؤساء اللازمين ، هذا بالإضافة إلى أنه على قدر تعدُّ المراحل وتعدُّ المستويات ، تتعدَّد عملية الاتصال وهي عملية لازمة وضرورية لتوصيل حقيقة الأهداف والخطط والسياسات .

وقد تناولنا عند عرضنا لموضوع العلاقة بين نطاق الإشراف والمستويات الإدارية ، بعض الأمثلة التوضيحية الخاصة بهذه العلاقة ، مُبينين أن إنشاء مستويات متعددة تخلق مشكلات اقتصادية وإدارية اضافية ، وأنه يوجد تناسب طردي بين المستويات الإدارية والتكاليف الإدارية .

كم وَجَّهنا النظر إلى أهمية وحدة القيادات فيما يتعلق بنطاق الإشراف ، وإلى آراء بعض العلماء التي ترى عدم التقيُّد بعدد معين بالنسبة للمرؤوسين . وأن مبدأ وحدة القيادة لا يُعتبر مبدءاً تنظيمياً فحسب ، بل إنه أيضاً من مبادئ التوجيه الإداري ، وأن الناس في حاجة إلى من « يقودهم » وليسوا في حاجة إلى من « يسوقهم » .

تضاي للمناقشة

(١) « اهتم عدد كبير من الجامعات الأمريكية بالبحوث والدراسات الخاصة بالعلاقة بين نوع الإشراف ، والروح المعنوية ، ونتاجية الموظفين » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً جهد هذه الجامعات فى إيضاح الموضوع الخاص بنطاق الإشراف ، ورأى علماء الإدارة فى الأسلوب الأمثل لتحقيق نطاق الإشراف .

(٢) « يرى علماء الإدارة أن السلطة فى يد المديرين ورؤساء مختلف المستويات والوحدات الإدارية تستهدف بالدرجة الأولى التأكد من إنجاز الأعمال وفقاً للخطط المعتمدة » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً مفهومها فى نطاق الإشراف ، وموضحاً الدروس المستفادة من دراستك للعلوم الإدارية بصفة عامة ، ونطاق الإشراف بصفة خاصة لتوضيح وانجاز أهداف المنظمات واحتياجاتها على صورة أفضل .

(٣) « تناول العديد من العلماء موضوع العلاقة العددية بين الرئيس والمرفوسين

.. اشرح آراء بعضهم ، على أن يكون من بينهم الأسماء التالية :

- ما هو رأى الجنرال سير أيان هاملتون ؟ وما هى مناسبة إبداء رأيه .

- ماهو رأى جرايكوناس ؟ .. وما هى جنسيته ؟ .. مع ذكر بعض

الأمثلة الإيضاحية الخاصة برأيه .

(٤) فى أى مجال من مجالات نطاق الإشراف تحدثنا عن « رسومات بيرت Pert » و « رسومات المسار الحرج » ؟ .. وما الذى تعنيه المصطلحات التى أوردناها ؟ .. وما هى العلاقة بين هذه المصطلحات وعملية « مراقبة الأداء » ؟ .

(٥) تناول بالشرح والتعليق بعض الأساليب العلمية التى استنبطها العلماء من أجل تحقيق الإشراف الجيد ، ثم وُضِّحَ رأيك الخاص فى أفضل هذه الأساليب .

(٦) « يرى علماء الإدارة أنه إذا كان هدف نطاق الإشراف هو الأداء الجيد والإنجاز ، فإنه يمكن للمشرفين تقييم أداء معاونيهم عن طريق عقد المقابلات » .

علق على هذه العبارة ، شارحاً مفهومها ، والطُرُق البديلة التى يمكن للمشرفين أن يعتمدوا عليها ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بمدى إمكانية الفصل بين الفرد ومشاكله الشخصية ؟ .

(٧) تناول بالشرح والتعليق أنواع علاقات الرئيس بالمرؤوس بصفة عامة ، ورأى عالم الإدارة الفرنسى « ن.أ. جيكوناس » بصفة خاصة . وما هى الدروس المستفادة من بحثهم ؟ .

(٨) أكتب بحثاً توضح فيه : .. لماذا تنشئ المشروعات وإدارات ومراحل ؟ .. وما هو الأسلوب العلمى لتصميمها ؟ .. وما هو مدى اختلاف وجهات النظر بشأنها ؟ ... وما هو رأيك الخاص ؟ .

(٩) « أورد الأستاذان « ثيو هايمان ، ووليم ج. سكوت » مثلاً توضيحياً للعلاقة

بين نطاق الإشراف والمستويات الإدارية » .

أذكر . . فى أى مرجع ورد هذا المثال ؟ .

وما هى الافتراضات التى وردت فى بحثيهما ؟ . . . أيد شريك

بالهياكل التنظيمية والإدارية .

(١٠) تناول بالشرح والتعليق آراء علماء الإدارة فى موضوع « نطاق الإشراف

ووحدة القيادة » . . على أن تؤيد رأيك بشرح العناصر العلمية التى

تذكرها من واقع دراستك للعلوم الإدارية .

الفصل السابع

العملية التنظيمية والتنظيم الفعال

Organizational Process and
Effective Organization

مقدمة :

يرى علماء التنظيم أنه يمكن وصف التنظيم بأنه كفء efficient عندما يُحقق الأهداف المقررة ، ويمكن وصف التنظيم بأنه « فعَّال effective » ، في حالة إذا كان قد حقق هذه الأهداف بأقل قدرٍ من الجهد والتكاليف ، ويضيف بعض العلماء إلى ذلك الوقت .

ويُستخدم عادةً مفهوم الكفاءة The concept of efficiency ^(١) بحيث يكون له علاقة فيما يتعلق بالنسب العلمية المتعارف عليها في دوائر الأعمال فيما يتعلق بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات The ratio of input to output .

كما نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن بعض علماء الإدارة أوضحوا أن مفهوم الكفاءة يحمل فيما يحمل معايير غامضة ومتغيرة . . « A vague and variable criterion » .

فمثلاً قد يُوجَّه أحد رؤساء الشركات كل اهتمامه إلى عناصر التكاليف . . والسوق . . وأهداف الربح . . الخ . وقد يلجأ عند اهتمامه بهذه العناصر إلى استخدام بعض الأساليب التكتيكية التي من شأنها أن تجعل القوى العاملة تستشعر عدم الرضى . وعدم الرضى هذا قد ينعكس أثره بحيث يؤدي إلى عدم رضا المرؤوسين عن المنظمة ! . . وقد يرى أحد المديرين أن معيار الكفاءة الوحيد من وجهة نظره تتمثل في الربح ، وقد يرى مدير آخر أن معيار الكفاءة من وجهة نظره هو في بقائه واستمراره في مركزه الإدارى Survival ، وقد يكون معيار الكفاءة في نظر أحد المديرين هو مركز المنشأة التجارى في الأسواق

(١) حول مزيد من المعرفة لمفهوم عملية التنظيم ومبدأ الكفاءة يرجع إلى مرجعنا « التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة » . . الفصل الأول .

بالنسبة لنشاطها Business status . . بينما قد يرى آخر أن معيار الكفاية هو فيما تقدمه المنشأة من خدمات عامة Public service . وقد يرى بعض المديرين أن معيار الكفاية يتمثل فيما تحقّقه المنشأة من نموّ وتوسع Growth and expansion .

وعلى أى حال ، فإننا نرجو أن نوجه الأنظار إلى أنه مهما تعددت وتنوعت معايير الكفاية لدى المديرين وفقاً لما يروونه ويتقابلونه من الناحية التطبيقية ، فإن هناك إجماع لدى علماء التنظيم على أن مبدأ الكفاية يُعتبر من بين الأولويات التى يُقاس بها أى تنظيم .

ومن الحقائق المعروفة أيضاً فى منشآت الأعمال أن سهولة عملية الاتصال تُعتبر لازمة وضرورية لتوصيل حقيقة الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بها إلى كافة الوحدات التى يتضمنها هيكلها التنظيمي ، غير أنه قد تبين من البحوث والدراسات التى أجراها علماء التنظيم أن توصيل ووضوح التعليمات قد يكون تاماً وفى غاية الكفاءة فى قمة البناء التنظيمي . غير أنه يمكن أن يفقد شيئاً من هذه الكفاءة عند تقسيمه فى المستويات الأدنى . الأمر الذى يؤدي إلى ضياع فى الوقت بالإضافة إلى أعباء التكاليف الإدارية التى تتحملها المنشآت لتنسيق أوجه النشاط المختلف للإدارات والأقسام التى يتضمنها الهيكل التنظيمي للمشروع .

ومن هذا المنطلق يرى بعض العلماء أن الأهمية القصوى التى توليها المنظمات للاستفادة من الهيكل التنظيمي ، والمراقبة الدائمة لعلاقات السلطة التى ترتبط بتنظيم هذا الهيكل ، تنسب فى كثير من التعقيدات والخسائر كلما أصبح الهيكل التنظيمي مُحمّلاً بالعديد من الإدارات والمراحل .

لذلك يرى علماء التنظيم والإدارة أنه قد يكون من بين ما يُساعد على تحقيق الشعور بالانتماء لدى القوى العاملة فى المستويات الأدنى من سُلَّم السلطات والمسئوليات أن تجتمع المستويات المسئولة فى مرحلة الإدارة العليا بالمستويات الأدنى لتتولى بنفسها شرح الخطط والسياسات ، وتُفسح للقوى العاملة الوقت لتقديم الأسئلة والاستفسارات ثم تُجيب عليها وتوضح كافة الأبعاد التى قد تكون غير واضحة أو مفهومة لدى المستويات الأدنى ، لئلى يتمكنوا ^(١) من أداء أعمالهم بأعلى قدر من الفعالية .

وفى ضوء المعانى السابقة ، يرى علماء التنظيم والإدارة الأهمية القصوى عند القيام بالبحوث والدراسات التى ترتبط بالعملية التنظيمية الاهتمام بالتقسيم الإدارى عند تصميم الهيكل التنظيمى للمشروع بحيث يُحقق الكفاءة والفعالية ، ويرتبط هذا التقسيم بإعداد اللوائح المناسبة التى تُحدد بوضوح الوظائف والأعمال لكل فرد ، فى نطاق تحليل الوظائف والأعمال لكل قسم من الأقسام ، وينبغى على المشروعات أن تستعين عند تحليل الوظائف والأعمال بالكفايات الفنية التى تقوم بالبحوث والدراسات المتعلقة بمثل هذه التحليلات التى تتطلب جمع الكثير من البيانات والمعلومات التى تتعلق بهذه الوظائف .

(١) يرجع إلى :

- Men, Management and Organization, By J.C. Worthy (Proceedings, Fifth Personnel Management and Industrial relations Seminar, Los Angeles : University of California, Oct. 1951).
- Organization Structure and Employee Morale, By J.C. Worthy (American Sociological Review, April, 1950).

سوء الفهم لنطاق الإشراف :

وإذا كنا قد تناولنا في الفصل السابق موضوع « نطاق الإشراف » بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية ، فإن هناك من العلماء من يقرر أن الكثير من سوء الفهم لنطاق الإدارة - وهو كما أوضحنا من قبل يُطلق عليه أيضاً « نطاق الإشراف » أو « نطاق الرقابة » أو « نطاق الإدارة » - يعود للارتباك الناتج عن فهم حقيقة المبدأ الذي يستند إليه ، فهناك اتجاه لاعتبار الحدود النظرية للنطاق الفعّال تتراوح تقريباً بين ثلاثة وسبعة ^(١) مرؤوسين ، وفي الواقع فإن اعتماد إعطاء تعريف عددي إيجابى للمبدأ ، قد أدى إلي أن يذكر أحد الكتاب أن مبدأ نطاق الإدارة أو الرقابة لم يعد صحيحاً بعد الآن ، لأن الإرشاد الفعّال من قبل المدير الأعلى هو أوسع بكثير مما تنبأ به المبدأ .

ويبدو أن هذه الاتجاهات قبل المبدأ تُمثل سوء فهم لمعناه الحقيقي ، إنَّ المعنى الحقيقي لمبدأ نطاق الإشراف يؤكد وجود حدٍ لعدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير ادارتهم بفعالية ، أما العدد بالضبط فيتوقف على عوامل كال تدريب الذى تُجرىه المنظمة وفقاً لاحتياجات المرؤوسين ، ومدى وضوح تفويض السلطة ، ووضوح الخطط والسياسات ، ومدى إمكانية تطبيق المعايير المقررة لتحقيق الأهداف ، وفعالية الوسائل المستعملة فى الاتصال ، وإلى أن تتمكن المنظمات من توضيح ووصف جميع هذه العوامل بصورة عامة ، أو بمواقف معينة . لا يمكن إعطاء مبدأ نطاق الإشراف قيمةً قياسية ؛ ولكن المبدأ أساساً موجود ، ولم يتم إبطاله ، كما أنه غير مُختلق ، وبالإضافة إلى ذلك فإن مبدأ نطاق

(١) للتعرف على اختلاف وجهات النظر يمكن الرجوع إلى :

For a summary of the opinions of various authorities, see J.H. Healey, Executive Coordination and Control (Columbus, Ohio : Ohio State University, 1956).

الإشراف يُعتبر أساساً مفيداً للمديرين ، حيث يُقدّم لهم مُرشداً لتحسين نوعية إدارتهم ، وذلك لكي يتمكنوا من إدارة عدد أكبر من المرؤوسين بفعالية وتبسيط التنظيم .

وفيما يلي نورد هذا النص باللغة الإنجليزية :

Much of the misunderstanding concerning the span of management has arisen from the confusion as to what the principle underlying it really is. There is a tendency to regard the "theoretical" limits of effective span as being approximately three to seven subordinates. In fact, the practice of giving positive numerical definition to the principle has led one writer to state that the span of control (management) principle is no longer valid since the effective supervision of the chief executive is much wider than that "predicted" by the principle.

These attitudes toward the principle appear to represent a misunderstanding of its true meaning. The real underlying principle is that there is a limit to the number of subordinates a manager can effectively manage, but the exact number will depend upon such factors as the training possessed by and required of subordinates, the extent to which authority is clearly delegated, the clarity of plans and policies, the degree to which objective standards can be and are applied, and the effectiveness of the communications techniques used. Until these factors can be clarified and quantified, either generally or in a specific instance, the

principle cannot be given a numerical value. But the basic principle exists, has not been superseded, and is no fable. Moreover, it is a useful fundamental to give managers a guide for improving their quality of management to the end of effectively managing more subordinates and simplifying organization.

مفهوم الفعالية وتعدد وجهات النظر :

يرى العديد من علماء الإدارة أن هناك بعض الخلافات التي قد تنشأ حول تعريف مفهوم « الفعالية » . . وأن هذه الخلافات تنشأ من حقيقة أن الأشخاص الذين يقومون على إدارة مختلف المنظمات لهم فى الغالب أهداف متعددة ومتعارضة . . كما يرون أن تعريف الأهداف التنظيمية يمكن أن يكون موضع النظر ، وذلك لوجود آراء مختلفة^(١) ومتباينة حوله . فإذا كان الأمر كذلك ، فإن الاتفاق حول مفهوم الفعالية يكاد أن يكون مستحيلاً ، حتى من وجهة النظر التي تُنادى بقياس الفاعلية فى ضوء قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها ، وعلى الرغم من وجود مثل هذه الخلافات ، إلا أن الجهود مازالت مستمرة لتطوير نظرية « الفعالية » .

(١) يرجع إلى :

- On the Demise of Organizational Effectiveness Studies, in Organizational Effectiveness : A Comparison of Multiple Models, By P.S. Goodman & R.S. Athin & F.D. Schoorman (New York : Academic Press, 1982).
- On the Nature of Organizational Effectiveness, in New Perspectives on Organizational Effectiveness By John P. Campbell (San Francisco : Jossey – Bass 1979).

ولعل من بين أبرز الجهود التى تستحق الاهتمام فى مجال « فاعلية المنظمات » فى أداء نشاطها ، تلك الجهود التى تنظر إليه من حيث الهدف . . أى « مدخل الأهداف » ، وأصحاب مدخل الأهداف يُقررون أنه يمكن للأشخاص أن يُقارنوا بين الأهداف العامة والأهداف المحددة المُعلنة من جانب ، والمدى الفعلى لتحقيق هذه الأهداف من الجانب الآخر . . أى أن تحقيق أهداف المنظمات يُعتبر شرطاً أساسياً لفاعلية الأداء فى مختلف أوجه نطاق نشاطها ، سواء فى ذلك الحصول على الموارد ، أو الاستخدام الكفء للمدخلات بالنسبة للمخرجات ، أو إنتاج مخرجات فى شكل سلع أو خدمات ، أو القيام بتأدية المهام الفنية والإدارية بصورة عقلانية رشيدة ، أو الاستثمار فى المنظمة ، أو الامتثال للقواعد السلوكية ، أو إشباع الرغبات العديدة لمختلف الأفراد والمجموعات ^(١) .

وينظر بعض العلماء إلى فاعلية المنظمات من مفهوم مقارنة المنظمات فى المواقف المشابهة ، وأصحاب ^(٢) هذه النظرة يُطلقون على أسلوبهم فى قياس الفاعلية « المدخل المقارن » . . أى أن المنظمات الفعالة من وجهة نظرهم . هى تلك المنظمات التى تُنتج أكثر ، وبسوعية أجود . وتتكيف بفاعلية أكثر مع المشكلات البيئية والداخلية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى سناظرة . . وبتنقد بعض علماء الإدارة هذه النظرة من حيث صعوبة إجراء المقارنات . هذا

(١) يرجع إلى :

- What Are Your Organization's Objectives ? A General Systems Approach to Planning, By R.M. Gross (Human Relations 1 August 1965).

(٢) يرجع فى ذلك إلى :

The Characteristics of Effective Organizations, By P.E. Mott, (New York, Harper & Row, 1972).

بالإضافة إلى أن هناك احتمال استيفاء المنظمات للفاعلية نتيجةً لأسباب لا تتصل بجهداها ، كما هو الأمر في حالة الاحتكار .. أو التفرّد بانتاج سلعة معينة أو أن المنظمات الأخرى المماثلة في مراحل مختلفة من دورة حياتها ^(١) .

ويرى بعض علماء الإدارة أنه يمكن تقييم فاعلية المنظمات بالمدى الذي تُحقّق فيه المنظمات أو الوحدات التنظيمية أهدافها ، ويُطلقون على هذا الأسلوب « مدخل النُظْم » .. ويذهب البعض منهم إلى حد القول بأن السؤال الرئيسى فى دراسة الفاعلية ليس هو : .. ما مدى إخلاص المنظمة لأهدافها التى قررتها ؟ .. بل إن السؤال الذى ينبغى طرحه هو : .. إلى أى مدى يقترب تخصيص الموارد مع الحد الأمثل للتوزيع ، وذلك فى ظل الإمكانيات والمعطيات الحاضرة ^(٢) ؟ .. واصطلاح الحد الأمثل من وجهة نظرهم يعنى أهمية دراسة « التوزيع المتوازن » للموارد بين الاحتياجات التنظيمية المتعددة ، وليس بالضرورة الإشباع الأقصى لأى نشاط واحد محدد . وتعتبر المعلومات المرتدّة مهمة للغاية فيما يتعلق بمساعدة المنظمة على التعلّم من تجاربها مع البيئة حتى تتمكن من تطوير الوسائل التى تُمكنها من التكيّف مع المتطلبات البيئية .

(١) يرجع فى ذلك إلى :

Perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles.
By K.S. Cameron & D.P. Whetten (Administrative Science Quarterly, 26,
1981).

(٢) يرجع فى ذلك إلى :

The Approaches To Organizational Analysis : in Program Evaluation in the
Health Fields, By Amitai Etzioni, (New York : Behavioral Publications,
1969).

كما يوجد من علماء الإدارة الآخرين من ينادون بقياس الفاعلية من وجهة نظر المتفعين^(١) المتعدين ، وأصحاب هذه النظرية يطلقون على أسلوبهم .. « مدخل تعدد المتفعين ، ... أى أنه يمكن إجراء العديد من الدراسات التى تتعلق بتقويم مختلف المجموعات العاملة فى المنظمات ، ويشمل ذلك أصحاب العمل والمديرين والمستخدمين والعملاء والموردين والمنظمين ... الخ .. أى أنه يمكن تحديد أهداف كل من المستفيدين وثيقى الصلة بالمنظمات ، ومقارنة الأهداف التى توفّقوا الحصول عليها ، مع الذى حققوه فعلاً .. ويدخل فى نطاق منهج المتفعين المتعدين تناول أهداف المجموعات التى تقوم بتوفير الموارد الضرورية للمنظمة .

ويرى العديد من علماء الإدارة أن النماذج المستقبلية للفاعلية التنظيمية سوف تستفيد من مدخل الأهداف ، ومدخل النظم كأساس لتطوير مناهج إدارية أكثر تكاملاً لقياس الفاعلية التنظيمية^(٢) .

(١) يرجع فى ذلك إلى :

Organizational Effectiveness : A Multiple Constituency Approach, By T. Connolly & E.J. Conion & S.J. Deutsch, (Academy of Management Review 5, 1980).

(٢) يرجع فى ذلك إلى :

- Organizational Effectiveness : An Alternative Perspective, By G.H. Gaertner & S. Ramnaryan (Academy of Management Review 8, 1983).
- Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence, By R.E. Quinn and Kim Cameron. (Management Science, January 1983).

كما أن التطوُّر التنظيمي قد اتسع ، وامتد بحيث يشمل العديد من المناهج النفسية^(١) والاجتماعية .

وفيما يلي النص باللغة الانجليزية :

Organizational development has expanded to include a number of psychological and sociological approaches.

إساسيات لتحقيق التنظيم الفعال :

Essentials to Effective Organization

أوضحنا من قبل بعض البحوث التى أوضحت أهمية تحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها وتقييمها ، وأن من بين ما يُحقِّقه مثل هذا التحليل إسهامه فى تحقيق التقسيم الوظيفي والإداري الأنسب للمشروع ، وبالتالي تحديد نطاق الإشراف . . كما وعرفنا أن التنظيم هو الإطار العام الذى تتم من خلاله الإدارة ، وهذا يعنى أن التقسيم الإداري وتحديد نطاق الإشراف فى إطار الهيكل التنظيمي الذى تصممه العملية التنظيمية ، هذا الجُهد العلمى ليس هدفاً فى ذاته ، وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية ، أى أنه أداة لتحقيق هدف . . الأمر الذى يتحتم معه أن يتضمن التنظيم توضيح مختلف العلاقات ، وتحديد الأساليب التى تؤدي بها القوى العاملة فى المشروع أعمالها ، ومختلف أوجه نشاطها . . والأسلوب الأمثل لاتصالات العمل ، بحيث يتحقق التجاوب والتناسق بين مختلف أجزاء المشروع . وهذا يتطلب بذل الجهود العلمية الإدارية لتحقيق فعالية نطاق الإدارة من قاعدة البنيان حتى قمة الهرم .

(١) يرجع فى ذلك إلى :

- Psychological Approaches to Productivity Improvement By Raymond A. Katzell and Richard A. Guzzo (American Psychologist, April 1983).

وهناك من ينظر إلى التنظيم على أساس أنه جزءٌ من نماذج القيادة والسلطة في إطار المجتمع الذي يعمل فيه ، وأن هناك صلة بين المجتمع وتنظيماته ، وعلى هذا الأساس فإن ما يحدث في التنظيم الرسمي القائم تنعكس آثاره على مجموع القوى العاملة فيه . . الأمر الذي ينبغي أن يتنبه له المسؤولون عن أى مشروع ، عن طريق إحكام التنظيم بحيث لا يوجد فيه أى ثغرة من الثغرات التي تجعل القوى العاملة في وضعٍ تُصبح فيه غير فاهمة أو واعية أو مُدركةٍ لتحقيق أهداف المشروع ، وأنه ينبغي دائماً تحقيق الترابط والتكامل بين جميع مستويات المشروع ، وكذلك جميع أوجه نشاطه ، وهذا بدوره يؤدي إلى معرفة « ما نوع السلطة التي يجب أن تتوافر في الهيكل التنظيمي ؟ » وهذه المسألة تتعلق بطبيعة علاقة السلطة في المشروع ، أى مشكلة الإدارة التنفيذية والاستشارية .

What kind of authority should be allocated in the organization structure ? This question has to do with the nature of authority relationships in an enterprise – the problem of line and staff.

الهيكل التنظيمي : Organization Structure

يرى « آرثر ويمر » ^(١) : أن الهيكل التنظيمي لأى مشروع غالباً ما يستند إلى العلاقات القائمة بين السلطات ، والتدرُّج في اتخاذ القرارات ، وذلك عن طريق إدارة عليا تملك مدى واسعاً broadest latitude ، وإدارة وسطى ، وإدارة إشرافية ذات سلطات محدودة في اتخاذ القرارات . . وأن القرارات التي

(١) مرجع سبق ذكره .

تصدر تناسب من خلال قنوات واضحة ، أى من الرئيس إلى مرؤوسه الذى يتحمل المسؤولية والمساءلة عن النتائج التى يُحققها ، ويرفع بشأنها تقارير إلى رئيسه .

كما ويرى « ويمر » أن الهياكل التنظيمية ينبغي أن تُوضَّح بالخرائط التنظيمية Organization Charts ، التى تُبين المراكز الوظيفية وعلاقات السلطة القائمة . وتعكس بعض أنواع تقسيمات العمل فى المنشأة . . وأن الهياكل التنظيمية تُساعد على التأكيد بأن الأجزاء المختلفة فى المشروع لن تتخذ قرارات متعارضة ، وأن جميع القرارات والأعمال ستترابط مع بعضها البعض Dovetail Together ، حيث تستخدم جميع المصادر بفاعلية ، ووفقاً للخطط الموضوعة ، لتحقيق النتائج المرغوبة Desired Results ، والهيكل التنظيمي يتضمن الإطار الرسمي الذى تعمل من خلاله المنشأة ، بحيث يُمكن القول أن الخريطة التنظيمية إن هى إلا صورة تُظهر الملامح الرئيسية للهيكل التنظيمي ، وإذا ظهرت خلافات أو احتكاكات ، فإن الهيكل التنظيمي السليم غالباً ما يساعد على حلها .

If conflicts arise, a sound organizational structure often helps to resolve them.

والهياكل التنظيمية الفعالة ^(١) ، هى تلك التى تتصف بالمرونة ، بحيث تتمكن من التغلب على مشكلات التنظيمات غير الرسمية ، التى غالباً ما تبرز فى نطاق التنظيم الرسمي . . وقد أوضحنا من قبل أشكالاً توضح البنين

(١) Management Control Systems, 3rd ed. By Robert N. Dearden & John Dearden (Home Wood, III, Richard D. Irwin 1976).

الهرمى للهيكل التنظيمى ، وعرفنا منها أن قمة الهرم تتمثل فيها الإدارة العليا . . ثم تليها الإدارة الوسطى . . ثم الإدارة الإشرافية ^(١) . . ثم الإدارة المباشرة .

أما « دالتون مكفرلاند » فإنه يوجز تعريف الهيكل التنظيمى فيما يأتى :
« نعى بالهيكل التنظيمى النموذج أو شبكة علاقات العمل بين مختلف الوظائف وشاغليها » .

كلا التنظيمين الرسمى وغير الرسمى لهما هياكل . . أما التنظيم الرسمى فيحدده القرار التنفيذى ، بينما التنظيم غير الرسمى ينبثق من أفراد معينين داخل التنظيم ، نتيجة لتفاعلهم ومشاعرهم .

“By organization structure we mean the pattern or network of relationships between the various positions and the position-holders : Both formal and informal organizations posses structures, that of the formal being defined by executive decision and the informal developing out of the interactions and sentiments of the particular individuals comprising the organization”.

(١) يرى علماء التنظيم والإدارة أنه ينبغى على كل رئيس أو مشرف فى إطار المراحل والمستويات الإدارية أن يقوم بدوره الإدارى بالنسبة للمجموعة التى يتسمى إليها ، فمبدأ دور المشرف باختيار وتدريب الأفراد المؤهلين للعمل فى نطاق إشرافه ، ويمنح الأفراد الذين يظهرون تقدماً ونمواً فرصة لابتداء الرأى والإسهام فى تحقيق الأهداف ، وحل المشكلات التى قد تعوق تحقيق هذه الأهداف ، فى إطار غرس مفهوم إحساس كل فرد فى الجماعة بقيمته لذاتية ، والمحافظة على العلاقات الشخصية بين أفراد المجموعة .

طبيعة الهيكل التنظيمي : The Nature of Organization Structure

يرى « دالتون مكفرلاند » أن الهياكل التنظيمية تختلف من شركة لأخرى اختلافاً كبيراً ، غير أنه يوجد بينها تشابه كبير ملحوظ في جوانب أساسية ، وهذه الجوانب يمكن تسميتها ، بحيث يمكن القول أن « الهرم التنظيمي The Organizational Pyramid » ، يتصاعد من القاعدة العريضة والتي تمثل مجموع العمال، ثم الإدارة الإشرافية، ثم الإدارة الوسطى، ثم الإدارة العليا .

والهياكل التنظيمية توضح « كلا البعدين الأفقي والرأسي Both the horizontal and vertical dimensions » ، والبعد الرأسي يوضح المستويات الإدارية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي ، وعلى قمة هذه المستويات « الإدارة العليا » ، التي ينبغي أن يكون لديها الإحاطة الشاملة بجميع العمليات التي تتعلق بإدارة المشروع ، ثم يتجه المشروع نحو تفويض السلطة وتوزيع الاختصاصات بمزيد من التفصيلات كلما تدلينا في المستويات الإدارية ، التي يتوقف عددها على السياسة الإدارية للمشروع ، والتي ينبغي أن تراعى تحقيق التوازن، بحيث لا تتعدد المستويات الإدارية إلا بالقدر الذي تراه لازماً وضرورياً لتحقيق الأهداف ، وبما لا شك فيه أن تصميم الهيكل التنظيمي أساساً ، ينبغي أن يتوافر فيه عنصر المرونة . . بحيث يمكن عند الاقتضاء ، تحقيق هذا التوازن ، خاصة وأن المشروع ينشأ لكي يستمر وينمو ، في ظل ظروف بيئية مناسبة ، وبحيث تحظى المنظمة برضاء المجتمع الذي تمارس نشاطها من خلال الاستعانة بكثير من المدخلات التي تتوافر فيه ، وهذا من شأنه أن يفرض على الإدارة أن تراقب النشاط وفقاً للأصول العلمية ، وأن تحقق علاقات متوازنة بين المستويات الإدارية ، والمراكز التي تتواجد في البعد الأفقي . وكما أوضحنا

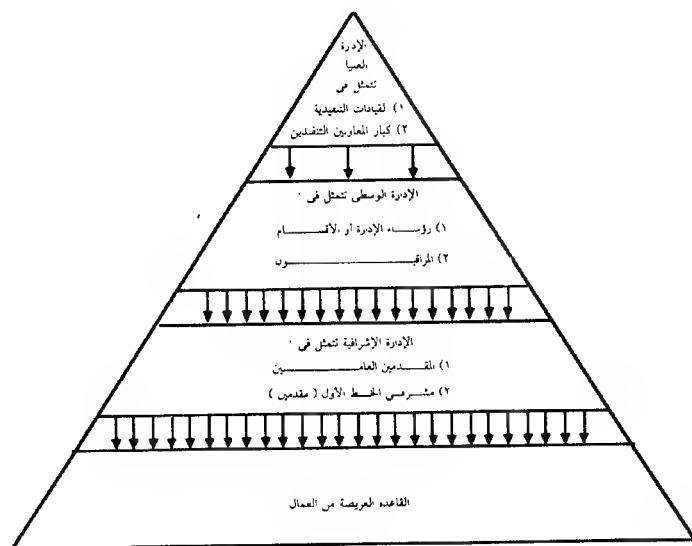
تتطلب الأصول العلمية ضرورة تحليل الوظائف والأعمال للقيام بمقتضيات التقسيم الإدارى إلى وحدات رئيسية وفرعية ، إلى غير ذلك من أنواع التقسيمات .

وهناك ملاحظة نحب أن نوجه إليها الأنظار ، وهى أن المصطلحات الإدارية داخل الهياكل التنظيمية تختلف من مشروع لآخر ، فمثلاً فى المنشآت الصناعية تستخدم مصطلحات إدارية مثل المراقب ، والإدارة العليا ، وغير ذلك من الألقاب التى تختلف اختلافاً ملحوظاً من مشروع لآخر ... ومصطلح « مجموع الإدارة يعنى جميع المستويات الإدارية فوق العمال » .

“Practice in industry concerning the use of such managerial terms as superintendent top management, and other titles, varies considerably from one company to another. The management group term includes all levels above that of the workers”.

ويرى « مكفرلاند »^(١) مثلاً أن مستويات الهيكل التنظيمى تتمثل فيما يلى :

Management Principles and Practices By Dalton E. McFarland (The Macmillan (١) Company, 1964).



مستويات الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي في بعض الشركات الأمريكية :

أوضحنا فيما سبق أنه رغمًا عن اختلاف المسميات فيما يتعلق بالمصطلحات الإدارية المستخدمة ، إلا أن هناك اتفاق على التشابه في الأساسيات التي تتعلق بالتدرج في المستويات ، وقد رأينا أنه قد يكون من المفيد أيضاً أن نعرض فيما يلي للنتيجة التي توصل إليها « بروفيسور هلدن وزملاؤه » في هذا الخصوص . . فقد أجروا بحثاً على مجموعة من الشركات المساهمة الصناعية ، عددها ٣١ شركة . . ونشروا نتيجة هذه البحوث في عام ١٩٥١ ، وكان مجموع أصول هذه الشركات يتراوح بين ١٠٠ (مائة) مليون دولار ، وهو مجموع أصول أصغر الشركات ، ٩٠٠ (تسعمائة) مليون دولار ، وهو مجموع أصول أكبر الشركات . . وكان مجموع أصول هذه الشركات جميعاً يقرب من ثمانية بلايين من الدولارات ، أى بمتوسط يقرب من ٢٦٠ (مائتين وستين) مليوناً من الدولارات لكل شركة . . وكان عدد عمال هذه الشركات يقرب من ٨٥٠,٠٠٠ عامل ، ويتراوح عدد عمال كل شركة بين ٥٠,٠٠٠ ، ٨١,٥٠٠ عاملاً ، ويبلغ متوسط عدد العمال ٢٧٠٠٠ عامل تقريباً .

وقد تبين من البحث الذي أجروه فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي ، أن الإدارة العليا في هذه الشركات تنقسم إلى ثلاثة مراحل رئيسية :

Three Basic Zones or levels of Top Management

المرحلة الأولى : إدارة الأمناء Trusteeship Function وهذه مهمتها رعاية مصالح المساهمين ، ووضع السياسات العامة للشركة ، وينبثق منها الرئيس President الذي يسهم إيجابياً في الإشراف على وضع السياسات موضع التنفيذ .

المرحلة الثانية : الإدارة العامة General Management or Administrative Function
وهذه تقوم بمهام التخطيط والتنسيق والرقابة على المنشأة بوجه عام ، كما تقوم بتحديد الأهداف .

المرحلة الثالثة : إدارة الأقسام Divisional or Departmental Management Function
وهذه تُعتبر مسؤولة أمام الإدارة العامة عن القيادة الناجحة للأقسام والوحدات التابعة .

كما تبين أيضاً من هذه الدراسة أن بعض الشركات تضيف إلى هذه المراحل الإدارية الثلاث .. المرحلتين الأخريين في الهيكل التنظيمي .. وهما :

الإدارة الفرعية للأقسام : Sub-Divisional Management

وتعتبر مسؤولة أمام إدارة الأقسام عما تقوم به من أعمال .

الإدارة الميدانية : Field Management

وتختص بدراسة التوزيع وما يتطلبه من خدمات ..

وفي إطار هذه المستويات تقوم الشركات بعمل التقسيمات اللازمة بأبعادها الرأسية والأفقية التي تحقق التوازن داخل الهيكل التنظيمي للمشروع .

وجهة نظر انتقادية للهيكل التنظيمي :

Critiques of Organization Structure

أوضحنا في مناسبات عديدة ، أن الفكر الإداري يُتابع دراساته من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية للإنسان ، وبالتالي المشروعات .. ومن أجل ذلك نشأت مدارس فكرية أوضحناها ، ولعل أهم مميزات هذه المدارس استنادها إلى

الأسلوب العلمى لتأكيد النتائج التى توصلت إليها . . ومن منطق متابعة التفكير العلمى فى كل ما يَجْدُ من بحوث ودراسات تتعلق بالإدارة ، وجدنا من يتصدى بالانتقاد لفكرة تصميم هيكل تنظيمى رسمى للمشروعات . . ويطلق علماء التنظيم والإدارة على هؤلاء المنتقدين « الزملاء أصحاب مدرسة المراجعة الفكرية » Scholars of the revisionist school of thought وذلك لأن كثيراً من علماء التنظيم والإدارة ، يرون بأننا بدأنا نشر المفاهيم السليمة لتصميم هيكل تنظيمى للمشروعات ، وأن المشروعات بدأت تَفْهَمُ الهيكل التنظيمى ، وأثره بالنسبة للمديرين والعمال . . وكذلك تأثيره على حجم وكمية العمل فى المشروع ^(١) amount and quality of work done in a business ، بحيث لا مجال الآن للخوض فى دراسة انتقادية تتعلق بهذا الموضوع .

وعلى رأس المنتقدين للهيكل التنظيمى الرسمى « كريس أرجريس Chris Argyris » الذى كتب دراسة انتقادية حادة Serious criticism عن أثر الهيكل التنظيمى على شخصية الإنسان . . ومن رآه أن نظام السلطة فى المنظمة يخلق « شعوراً تكاليفياً feelings of dependency » بمعنى أن الرؤوسين يتكولون على رؤسائهم . . الأمر الذى ينجم عنه أشخاصاً غير نافعين Unhealthy personalities .

كما وأن « وليم هـ . هويت William H. Whyte » ^(٢) قدّم فروضاً مماثلة مستنداً فى آرائه على أسس فلسفية حيث يقول : « إن المنظمات تُشكّل

The Organization Man, by William H. Whyte, Simon and Schuster, Inc., N.Y. (١) 1956.

Where are your Unenriched Jobs ?, By D.A. Whitsett (Harvard Business Review, (٢) January February, 1975).

الأشخاص بأسلوبٍ يخلق فيهم روح المبادرة والابتكار ، ويصنع منهم « رجال منظمات » .

Organizations wrap personalities by stifling initiative and creating "organization men".

ولعل هذه النظرة الانتقادية يُعوّزها حجج أكثر إقناعاً ، لأننا نعرف جميعاً أن الإدارة تهتم بالإنسان ، إذ أن مهمة الإدارة هي إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين . . أى عن طريق الإنسان . . فالإدارة إذن عملية إنسانية ، فهي تهتم بدراسة ديناميكية النشاط الإنساني من جهة ، ومدى ارتباط هذه الديناميكية بالمتاح الثقافي والحضارى الذى يتم فيه هذا النشاط ، إلى غير ذلك من عوامل أخرى . . أى أنها تدرس مسلك الفرد ، وتنفهم شخصيته ، والجوانب الإدارية فيه . . وتستهدف من وراء ذلك معرفة تصرفاته ، وذلك للاهتمام إلى أساليب يُمكن عن طريقها زيادة التجانس بين الأفراد وتطبيق العلوم الحديثة التى تُسهّم فى تحقيق هذا التجانس تطبيقاً علمياً . . أى أن الإدارة تدرس الإنسان ككائن حى يتفاعل مع الظروف البيئية المحيطة به ، ومن أجل ذلك أيضاً بحثت الإدارة فى إيجاد لغة الاتصال المناسبة . . إذ المعروف أنه وفقاً للتطور الحضارى الذى نعيش فيه أن لغة الاتصال هذه لها جوانب ثقافية واقتصادية وسياسية وإدارية . . إلخ . . ولغة الاتصال هذه تُعتبر من أهم الأسس التى تقوم عليها الإدارة . وقد أُنشئت « للاتصال الجيد » كراسى استاذية فى جامعات العالم ، هذا بالإضافة إلى مراكز أبحاث للمعلومات ونظم الاتصالات ، بحيث لا يشك أحد الآن فى إنسانية العملية الإدارية .

وهناك فارق بين الجهود التى تُبذل عند وضع تصميم لهيكل تنظيمى لمشروع قبل إنشائه ، أو مراجعة هذا الهيكل بالنسبة للمشروع المستمر « فلا ينشأ بالطبع

فى المنشأة المستمرة مُشكّلة . . حيث تكون الاتصالات فى البناء التنظيمى من أعلى إلى أسفل . . ومن أسفل إلى أعلى . . فالعملية التنظيمية عملية مستمرة ، وشئ طبيعى أن يكون هناك اتجاه نحو المراجعة المستمرة للمهام فى كل مجموعة ، وأن يمتد هذا الاهتمام بحيث يشمل جميع المستويات حتى يمكن أن تُواكب المنشأة التطورات التى ترشدنا إليها التجارب المُرشدة التى أُجريت ، وذلك فيما يتعلق بالجماعة وتوزيع المهام على أفرادها .

وفىما يلى النص :

“Of course, in a going concern the problem of whether one builds from the top down or the bottom up does not arise. The organization process is continuous, and the normal expectancy is that the tasks themselves and their grouping will be simultaneously under consideration at all levels in order to bring the enterprise into tune with tested guides of association and assignment”.

ولعل من الأفكار المنطقية التى يمكن أن نرد بها على هذا الرأى ، أنه حيث يوجد خط سلطة تنفيذى ، فإن هذا يعنى وجود رئيس ومُروّس يرتبطان ببعض بخط من السلطة يمتد من الأول إلى الثانى . . وكما يوضح « ج. د. مونى » ^(١) فى كتابه « مبادئ التنظيم » أن هذه السلطة التسلسلية موجودة فى كل منظمة على شكل مدرج ، وقد سُمى هذا الترتيب التسلسلى « بالمبدأ المتدرج فى التنظيم » “The scalar principle in organization” .

The Principles of Organization, By James D. Mooney (N.Y.: John Wiley & (١) Sons, Inc. 1958).

وقد توجد أنواع متعددة من العلاقات ، كالعلاقات التنفيذية أو الاستشارية .. إلا أن الهيكل التنظيمي يسير فى خط واحد ، ولا يمكن أن يكون غير ذلك .

The structure of organization is single track only, and can never be anything else.

ولعل من الأسباب الرئيسية للانتقادات التى وجهها البعض إلى الهيكل التنظيمي .. مرجعها إلى أن فكرة الهيكل التنظيمي ، ونطاق الإدارة ، انبثقت مع مدرسة الإدارة العلمية ، الأمر الذى دفع المنتقدين إلى وصفها بأنها أفكار تقليدية ، غير أننا ينبغي أن نؤكد فضل المدرسة العلمية التى حمل لواءها « تايلور وفايول والتون مايو » وأن كثيراً من أصولها ومبادئها وقواعدها مازالت تُطبق فى مختلف المشروعات حتى اليوم ، بما يضمن أفضل النتائج لصالح الأغلبية العظمى من المساهمين .. هذا العدد يقع عليه اختيار الأعضاء .. هم أعضاء مجلس الإدارة ، ومن هذا المنطلق فإن مهمتهم الأولى هى ترجيح وجهة نظر حملة الأسهم .. ولمجلس الإدارة بوصفه الرأس المدبر للشركة ، حق ممارسة سلطات الشركة فى إطار الحدود التى قد توجد فى النظام الداخلى .

“The board of directors, as the managing head of the corporation, has the authority to exercise the powers of the corporation, subject to any limitations that may be found in the by laws”.

وظائف مجلس الإدارة : Functions of the Board of Directors

سبق أن أوضحنا أن من بين المهام الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة إدارة المنشأة لصالح أولئك الذين يمتلكونها ، أى لصالح حملة الأسهم .. فإلى أى

حد يتدخل أعضاء مجلس إدارة الشركة لتحقيق هذه الأهداف ؟ . . خاصة وأن هناك من يعتقد أن مجلس الإدارة إنْ هُوَ إِلَّا خدعة قانونية Legal sham . . وأن مجالس الإدارة تقوم بدورها فى إدارة الشركات ، وأن الفصل بين الملكية والإدارة ، أدى إلى أن تهتم الشركات بالتنمية الإدارية ، وأن تجعل المجموعات الإدارية الداخلية قوية جداً Inside managerial group all-powerfull . وفى إيجاز يُمكن أن نُلخّصُ ما تقوم به مجالس الإدارة فى معظم الشركات بما يلى :

١ - لعل من أهم المهام التى يقوم بها مجلس الإدارة ، بالإضافة إلى مسؤولياته تجاه حاملى الأسهم ، أن يستشعر مسؤولياته أيضاً قبل القوى العاملة التى تُعتبر جهودها ضرورية لنجاح المشروع ، وكذا المستهلكين الذين يُعتبر رضاؤهم عن منتجات المشروع أو خدماته عاملاً أساسياً فى بقائه وازدهاره .

٢ - من المهام الأساسية التى يقوم بها مجلس الإدارة ، تحديد الأهداف العامة ، وفى هذا المقام لا يكتفى مثلاً بالقول : « إن الهدف هو الربح » . . ذلك أن الربح يُعتبر هدفاً أساسياً فى جميع المشروعات التجارية ، إنما ينبغى تحليل الأهداف العامة إلى أهداف فرعية ، ووضع السياسات العامة التى يُمكن بواسطتها تحقيق هذه الأهداف .

٣ - من الأعمال الهامة أيضاً اختيار رئيس مجلس الإدارة ، ويُعتبر هذا العمل مُهماً فى الشركات المساهمة . . نظراً لأن شخصية رئيس مجلس الإدارة غالباً ما تكون ذات تأثير طويل المدى على نشاط الشركة ، بل أن البعض يرى أن هذه الشركات إذا وقع اختيارها على رئيس جديد ، فإنما يعنى هذا

إعادة النظر فى سياسة الشركة . . كما وأن الشركات الأمريكية تُعطى لرئيس مجلس الإدارة الحق فى أن يُعيّن كبار الموظفين ، وترى أن هذا ضرورياً ، حيث أنه الشخص الذى يقع على عاتقه أعباء الإشراف على الإدارة التنفيذية ، وهو فى نفس الوقت مسئول أمام مجلس الإدارة . . فإذا لم يتمكن من اختيار معاونيه ، فلا ينبغى نتيجةً لذلك اعتباره مسئولاً عن الإدارة الناجحة لمجموع الشركة .

“If the president cannot select his lieutenants, he can hardly be held responsible for the successful operation of the corporation as a whole”.

٤ - يقوم المجلس بمهمة مراجعة النتائج Checking on results وهذه المهمة تنبثق من مسئوليته فى وضع السياسات ، ومن أنه مسئول أمام المساهمين عن إدارته الناجحة للشركة بما يضمن مصالح المساهمين . وعلى هذا الأساس ، ينبغى على المجلس أن يراجع نتائج سياساته أولاً بأول ، ويتطلب هذا دراسة القوائم المالية Review of financial statements ، والحصول على شهادة من أحد المراجعين المعتمدين المستقلين . . وهذه الشهادة ينبغى أن تتضمن دراسة دقيقة عن مستقبل السيولة النقدية . ومصاريف المتاجرة ، والإيرادات ، والمصاريف الرأسمالية . . الخ . . وينبغى دائماً أن يقوم المجلس بتدقيقه فى النتائج أثناء حدوثها - بل إن الأفضل أن يقوم بهذا التدقيق قبل وقوعها .

“The board must check on results while they are occuring and, ideally, before they occur.

٥ - يقوم المجلس بالاعتماد النهائي للميزانيات Final approval of budgets سواء أكانت تلك الميزانيات تتعلق بالنقدية، أو الإيرادات، أو المصروفات، أو المصروفات الرأسمالية ، أو تتعلق بمجموعة من الموظفين . . فجميع هذه الميزانيات تُعتبر أدوات للتخطيط . حيث أن نتائجها تُترجم إلى الأرقام المتوقعة في المستقبل ، وعلى هذا الأساس يُعتبر أساساً لقياس درجة كفاءة الأعمال .

٦ - من المهام التي ينبغى على مجلس الإدارة أداءها ، وغالباً ما يفضى النظر عنها ، هو العمل على تأمين استقرار تجارى طويل المدى Securing long-range business stability ، خاصة وأن المشروعات تعيش في ظل ظروف محيطية متغيرة ، من الناحية المادية والاجتماعية والسياسية . . ولذلك نجد أن « تشستر بارنارد » يقول في كتابه في وظائف المديرين : « على الرغم من أن التنظيم الرسمي للمشروع قائم ومنتشر في كل الأجزاء Omnipresent ولا يمكن التهرب منه . إلا أن هناك حقيقة . . وهي « أن التعاون الناجع عن طريق التنظيم الرسمي شئ غير عادى . . وليس شيئاً غير طبعى » .

“It is a fact that successful cooperation in or by formal organizations is the abnormal, not the normal condition”.

والسبب في ذلك أن البيئة التي تعيش فيها المشروعات بيئة متغيرة ، وفيما يتعلق بالجانب التجارى منها ، فإن التغيرات التكنولوجية ، وفي التسويق ، وفي أذواق المستهلكين . وفي الأحوال السياسية والاقتصادية . . ونمو منشآت الأعمال جديدة . . كما هو الحال في منشآت الخصم

Discount house . . الخ . . كل هذا ينبغي أن يَتَّبَعُ إليه أعضاء المجلس بصفة عامة ، ورئيس المجلس بصفة خاصة باعتباره رئيساً للهيئة الإدارية للمنشأة . . ويقول : هــ . مورر H. Maurer ^(١) « يقع على عاتق مجلس الإدارة ، والإدارة معاً مهمة ، تَجُبُّ وقوع الشركة فى أى ضيق . . أو نكسات . . وعليهما معاً مهمة الحِفَافِ عليها . . والإبقاء على شخصيتها . . وضمان استمرارها » .

“Board and management alike are in the business of avoiding calamity, of preserving the company, maintaining its personality, ensuring its continuity”.

أى بتعبير آخر . . إن الشركة قد نشأت لتعيش دوماً . . وعلى هذا فإنه من واجب مجلس الإدارة أن يقبل مسئولية استمرار حياتها .

“In other words, as the corporation form is designed to furnish immortality, so it is the duty of the board of directors to accept responsibility for survival”.

٧ - من المواضيع الهامة التى تقع على عاتق أعضاء مجلس الإدارة ، اتخاذ قرار فيما يتعلق بتوزيع الأرباح . . أرباح على المساهمين ، بصفة مهم مستثمرين ، والذين غالباً ما يحكمون على جهود أعضاء مجلس الإدارة بالنتائج التى تعود على المساهمين ، حيث أن هذه النتائج تُعتبر حصيللة الجهود التى بذلها أعضاء مجلس الإدارة ، وفى مقدمة هذه النتائج « الأرباح » . . وكذلك هناك شركات تأخذ بمفهوم مشاركة العمال

(١) يرجع فى ذلك إلى :

Management By Committee, By H. Maurer (Fortune Magazine, April 1953).

والموظفين فى الأرباح حفزاً لهم على الشعور بمسئولية المالك صاحب الشئ ، وبالتالى زيادة كفاءتهم الإنتاجية . . وهؤلاء أيضاً يتطلعون إلى الأرباح . . هذا بالإضافة إلى أن السياسات المالية التى تتبعها المنشأة قد تلجأ إلى الاقتراض للقيام بمقتضيات التوسع ، وسياسات الاقتراض هذه تقابلها التزامات مالية واجبة السداد . . فإذا كان الأمر كذلك ، فما الذى يفعله مجلس الإدارة ؟ . . هل يوزع الأرباح ؟ . . قد يتخذ قراراً بالتوزيع ، وحينئذ فإنه يكون بذلك قد أخذ بالسياسة القائلة فيما يتعلق بالمستثمرين « إن المكاسب الفورية فى اليد ، خير من المكاسب التى تتحقق منها فى المستقبل نتيجة بقائها واستثمارها فى نشاط المشروع » .

“Immediate earnings in hand than invest in future earnings of the business”.

وقد يتخذ قراراً ببقاء الأموال . . وسداد الالتزامات . . وحينئذ يكون قد مارس وظيفته فى الوصاية على مصالح المستثمرين والمشروع ككل . . على أى حال إن مثل هذا القرار يرتبط بالتخطيط المالى للمشروع Financial planning ، والقانون يتطلب دائماً من أعضاء مجلس الإدارة أن يتصرفوا فى أمور الشركة بعناية معقولة ، تماماً كما يتصرف الرجل العاقل فى شئونه الخاصة .

“The law requires them to act with the same reasonable care that a prudent man would exhibit in handling his own property”.

٨ - تبين من عديد من الدراسات التي أجريت والتي تتعلق بأعضاء مجلس الإدارة ووظائفهم ، أن واحداً من أهم هذه الوظائف ، هو توجيه الأسئلة التي تدل على الفطنة وحسن التمييز .

"It has been found that one of the significant functions of a director is to ask discreeting questions".

ولعل من أهم الجوانب التي تُستخدم فيها هذه الأسئلة ، ممارسة مجلس الإدارة لمهمة من أهم الأعمال التي يقوم بها . . وهي اتخاذ القرارات في الأمور التي يصعب فيها تفويض السلطة إلى الآخرين . . فينبغي على جميع أعضاء مجلس الإدارة أن يُسهّموا بجهودهم لجعل عملية اتخاذ القرار تتم بأعلى درجة من الكفاءة .

وينبغي أن يكون واضحاً ومفهوماً أن اتخاذ القرار لا يعتمد فقط على أعضاء مجلس الإدارة الذين يُلمونَ إلماماً كاملاً بمختلف أوجه النشاط في المشروع ، إنما الأعضاء الآخرين أيضاً عليهم أن يشتركوا في تبعة اتخاذ القرار ، خاصة وأن هؤلاء الآخرين غالباً ما يتميزون بالخبرة في معالجة المواقف ، وأن لديهم إدراكاً حسياً بمشكلات المشروع Intuitive feeling about business problems . . ويدخل في مفهوم الإدراك كما نعلم الخبرة بالمواقف الإدارية ، وربط الشخص لبعض جوانب خبراته بمحيط البيئة التي يعمل فيها ، سواء أكانت هذه البيئة داخلية أو خارجية . . وتفاعله مع هذه البيئات ، وعن طريق هذا التفاعل يكتسب إحساساً خاصاً ومهارات خاصة تُتيح له السبيل للمشاركة والإسهام في اتخاذ قرارات يؤخذ في الاعتبار عند إصدارها حصيلة هذا الإدراك الحسي للمواقف .



على جميع أعضاء مجلس الإدارة أن يسهموا بجهودهم لجعل عملية اتخاذ القرار تتم بأعلى درجة من الكفاءة . إن هذا يتطلب منهم أن يقوموا بالدرست قبل موعد انعقد الجلسات . وعليهم أن يتعرفوا على جميع جوانب المشكلة موضوع القرار ، والوسائل الموضوعه لحلها ، وتحليلها وتقييمها . * لاتحدد لقرار لأفضل من بين البدائل المعروضة . . ثم بعد هذا عليهم أن يشرفوا أيضا على أساليب المتابعة وتقييم النتائج .

واتخاذ القرارات كما نعلم يتطلب ضرورة التعرف على المشكلة التي من أجلها يتخذ القرار ، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها . . ثم وضع بدائل حتى يمكن اختيار أفضلها في إطار الجهد الذي يُبذل من أجل دقة وحياد البيانات التي تُجمع ، وذلك حتى لا يصدر القرار مشوباً بأي نوع من أنواع الانحياز . . ومن هنا تأتي أهمية الأسئلة الاستفسارية التي تتميز بالفطنة وحسن التمييز من قبل أعضاء مجلس الإدارة ، لأولئك الذين يتقدمون بالدراسات التي على ضوئها تُتخذ القرارات ، وغالباً ما يكونوا الرؤساء التنفيذيين . . فإن هؤلاء إذا عرفوا « أن أعضاء المجلس يشتهرون بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات . . وأن كل فرد منهم يقوم بدوره في الإسهام في صنع القرار ، وأن من بين هذه الجهود التي تُسهم في ذلك دراساتهم الخاصة القائمة على الإدراك الحسي للمشروع - وبالتالي المناقشة أثناء جلسات عن طريق توجيه الأسئلة التي تتميز بالفطنة وحسن التمييز . . كل هذا يجعل الرؤساء يُدخلون في الاعتبار ما قد يتوقعونه من الأسئلة التي ستوجه إليهم من أعضاء مجلس الإدارة ، ويقومون بإعداد إجابات موجزة لكي يتمكنوا من الدفاع عن وجهة نظرهم . . وبذلك يُسهم الجميع في جعل عملية اتخاذ القرار تتم بأعلى درجة من الكفاءة .

وينبغي أن يفهم جميع أعضاء مجلس الإدارة أن عملية اتخاذ القرار ليست مسألة شخصية . . كما أن فاعلية القرار وكفاءته ليست مُحَصَّلَة لنوعية القرار الذي يتخذه شخص معين ، إنما عملية اتخاذ القرار تُعتبر أمراً تنظيمياً . . بالإضافة إلى انعكاساته الإدارية ، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم منظمة ما ، هو نوعية القرارات التي تتخذها هذه المنظمة . بالإضافة إلى الكفاءة التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ .

الالال الالال والموظفلن فى مءلس الإءارة :

لعل من الءواب المأمة فىما الالء بزااءة فاعللة مءلس الإءارة فى الالام بوابالاه ، ما الالء إلىه بعض المنظماء من الالء بالأساللب الإءارلة الال الال ضرورة الالال الالال والموظفلن فى مءلس الإءارة ، آمله من وراء ذلك الالقق الكفالة الإللالللة ، وذلك عن طرلق الالمة والالام إءساس الالاملن بالمالاركة الواضءة المنظمة فى الالهة الإءارلة العللا الال الال على عاقلها الالء الالءاف ورسم السلاسااء وقلالة المشأة نءو الالقق الالءاف الالالااءة والالءماعلة .

وقل آءلء ماصر بهذا المفهوم ، فأصءرل فى اللولو عام ١٩٦١ القانون رقم ١١٤ ، والقانون رقم ١٣٧ ، اللالان نسا على ألا الالء عءل أعضاء مءلس إءارة الشركة أو المؤسسه وقللءل على سبعة ، على أن الالءن من بلن أعضاء مءلس الإءارة عضوان آءلها عن الموظفلن ، والآء عن الالال ، وذلك عن طرلق الالللخاب ، الال صءرل القوانلن رقم ١٤١ ، ١٤٢ لسنة ١٩٦٣ وءلرها لزااءة فاعللة مشاركة الالال فى الإءارة بزااءة نسلبلهم فى مءلس الإءارة ، وإءاطلهم بالضمائناال الال الال للهم آلاء مسؤللاللهم فى ءلرلة الالمة ، فلزل عءل أعضاء مءلس إءارة الشركة إلى تسعه أعضاء ، على أن الالءن من بلن هولاء التسعه - أربعة أعضاء عن الالاملن فىها ءون الالرة بلن عامل وموظف . ورفل مءل العضوللة من سنة إلى سنلنل ، واملل سرللان القانون إلى العضوللة بمءلس إءاراال الالملعلال والمؤسساال الالاصة ، بعء أن كان قاصراً على الشركاال . . كما نصل على وءوب الالءام مءلس الإءارة مرة على الأقل كل شهر بعء أن كانل مرة كل ثلاثة أشهر . . كما جعل الالقق مع الالاملن المنللخلن فى مءلس الإءارة من الاللصاص النلابة الإءارلة ، وقصر ءق وقللهم

وتوقيع عقوبة الفصل عليهم على المحكمة التأديبية وحدها ، وذلك حماية للعاملين المنتخبين في مجالس الإدارة مما قد يتعرضون له من ضغط أو إكراه أو أى نوع من أنواع المؤثرات أثناء قيامهم بأعمالهم .

وزيادة في تحقيق مفهوم المشاركة في الإدارة ، نُصَّ على تأليف لجنة أو أكثر لشئون الأفراد في الشركة تُشكَّل بقرار من مجلس الإدارة ، من ثلاثة أعضاء . من بينهم واحداً أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة المُنتخبين ، وفي ذلك ضمان لإشراف القوى العاملة المنتخبة على شئون الأفراد وهي من الأمور الهامة التي تعنى بها القوى العاملة بصفة خاصة . . كما صدرت القوانين التي تحدد وتنظم مشاركة العمال في فائض الإنتاج . وذلك حتى يتحقق مفهوم الولاء والالتزام للمشروع الذي يبذل فيه العامل أقصى جهده . ويشارك في ثمرة النجاح الذي أسهم في تحقيقه .

ومما لا شك فيه أن تمثيل العمال والموظفين في مجلس الإدارة . واشتراكهم في الأرباح له نتائج إيجابية ، نلخصها فيما يلي :

١ - اشتراك القوى العاملة في رسم السياسات التي يسير على هديها المشروع .
يعنى إسهامهم في وضع أساس البناء النظامي له ، وهذه لابد من معرفتها لتسهيل مهمة القوى العاملة ، فإذا لم تُعرف بوضوح تَعَدَّر وضع التنظيم السليم وتحديد المسؤوليات والعلاقات وضمان سير العمل بين المنفذين بدرجة عالية من الكفائية والتناسق . هذا إلى أن معرفة هذه السياسات تُساعد على رفع الروح المعنوية ، إذ من المعروف أنه إذا سار الأسلوب الإداري على أساس إصدار التعليمات ، وأن على العمال « أن يصدعوا بما يؤمروا ! . . » إذا حدث هذا فمما لا شك فيه أن النتيجة المترتبة على

ذلك ، ضعف الروح المعنوية بين القوى العاملة ، وضعف الروح المعنوية يترتب عليها ضعف الإنتاج ، هذا فضلاً عن أن الجهل يؤكّد الشك وعدم التعاون وضعف الدافع على العمل ، أما مشاركة العمال فى رسم السياسات فإنها تخلق بينهم الثقة فى سلامة الإدارة .

٢ - من بين الجوانب الهامة التى تهتم بها المنشآت ، تدقّق العمل وفقاً للخطط المرسومة ، وأن تنساب السلطة الرسمية فى خطوطها الطبيعية وبحيث تتمكن من تنسيق وضبط وتوجيه أفراد القوى العاملة ، وأن يعرف الجميع أن المنشآت تسعى جاهدة لإشباع الاحتياجات المشروعة للأفراد بالقدر الذى تتسع له مواردها وإمكانياتها ونموها وازدهارها ، وأن تحقيق هذا يتطلب المراقبة المستمرة ، وتحقيق ولاء القوى العاملة عن طريق حسن أداء أعمالهم فى المنشأة بحيث يتحقق الامتزاج بين المنشأة والعمال فيها . . والأخذ بمفهوم تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الإدارة . يحقق الفهم الكامل للقرارات التى تُتخذ ، وبذلك يسهل على ممثلى العمال والموظفين أن يُقنعوا القوى العاملة بما يصدره مجلس الإدارة من قرارات . وبالتالي قبول القوى العاملة النتائج النهائية المترتبة على هذه القرارات .

٣ - شعور القوى العاملة بمسئولية المالك صاحب الشئ . ومن شأن هذا أن يخلق فيهم قوة دافعة للسير قدماً بالمشروع نحو النمو ، إذ أنهم يستشعرون حقاً وصدقاً أن تقدّم المشروع يُعتبر تقدّماً لهم ، وتحسيناً لشئونهم الاقتصادية والاجتماعية . . هذا فضلاً عن شعور القوى العاملة بأنها سيدة نفسها ، بدلاً عما قد يشعر به العامل فى المنشآت الأخرى التى لا تأخذ بهذا المفهوم ، حيث يتتابها شعور بالقلق ، وأن عليها أن تبحث دائماً عن سيد

ليستأجرها ويتحكم فى رزقها ، وغالباً ما يستحل لنفسه فائض قيمة عملها ورزقها .

٤ - لعل من أهم الجوانب التى يستهدفها الأخذ بمفهوم تمثيل العمل والموظفين فى مجالس الإدارة ، هو الفهم الكامل لطبيعة الإدارة ، ودورها الخلاق فى تنمية المشروعات ، وأنه بدون الإدارة السليمة ، فإن « عناصر الإنتاج » يتعذر الاستفادة المثلى منها ويتعذر تحويلها إلى إنتاج أفضل . وفى جميع المجتمعات ينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أنه على قدر كفاية الإدارة ونجاحها فى القيام بأعباء الوظائف المختلفة الملقاة على عاتقها يُقدَّر للمشروع البقاء .. وفوق هذا نجاحه واستمرار تقدمه ونموه .. وأن تمثيل العمال يعمل على تحقيق وحدة وتضامن « الهيئة الإدارية العليا » بأجل معانيها .. وبدلاً من المصطلحات الشائعة التى تدور عن « مسؤوليات رأس المال » .. و « حقوق رأس المال » .. أو « حقوق القوى العاملة » .. بدلاً من ذلك .. يذوب الجميع فى وحدة واحدة بحيث ينبغى أن يصبح هناك شعاراً واحداً للجميع وهو « مسؤوليات الإدارة » .. باعتبار أن الجميع وفقاً لنظرية التمثيل يشاركون فيها ، ومسؤوليات الإدارة هذه تُعبّر عن الاعتقاد بأن التغييرات الاقتصادية يمكن أن تحدث عن طريق تحسين كفاءة الإنسان وتحقيق العدالة الاجتماعية .. ولتحسين كفاءة الإنسان ينبغى العمل دائماً على تحسين أداء الأعمال وأنماطها المختلفة .. وهذا يتطلب تبسيط أداء العمل Work simplification وهذا بدوره يتطلب تحليل عمليات الإنتاج ودراسة الزمن الذى تُؤدَّى فيه جزئيات أداء العمليات .. إلى غير ذلك من الجهود التى تؤدى إلى زيادة كفاءة العمال ، وبالتالي زيادة الدخل .. وما لا شك فيه أن تحقيق ذلك يتطلب الاستعانة بالخبراء

فى أساليب التنظيم وطرق العمل Organization and Methods Techniques وهؤلاء لكى يقوموا بمهمتهم عليهم أن يتعاملوا مع مختلف القوى الوظيفية فى المنشأة لكى يحصلوا على المعلومات والبيانات الحقيقية اللازمة للقيام بمقتضيات التطوير ، وحتى يحصل الخبراء على ذلك ، لابد من التعاون الوثيق القائم على الفهم والثقة فى أهداف الإدارة . . ويرى علماء التنظيم والإدارة أن تمثيل العمال والموظفين يؤدى إلى كسب تعاون العمال والمشرفين وخلق جو من الثقة والتفاهم والتعاون المتبادل ، بحيث تسير الإدارة فى برامجها التى تتعلق بتحسين طرق وأساليب الإنتاج بمعدل أسرع ، وتحقيق نتائج أفضل .

الصفات الواجب توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة :

من الأمور التى قد تتفاوت فيها الآراء بين علماء التنظيم والإدارة . موضوع الصفات التى ينبغى توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة ، حتى يصبح مجلس الإدارة مجلساً مثالياً .

“Opinions may vary as to what characteristics the ideal board of directors should possess”.

وقد حاولنا أن نتعرف على أفضل الآراء فيما يتعلق بالصفات التى ينبغى توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة أو بمعنى أصح مجلس الإدارة ككل ، ورأينا أن من خير ما نسترشد به فى هذا الشأن رأى المعهد الأمريكى للإدارة^(١)

(١) يرجع فى ذلك إلى :

American Institute of Management, The Corporate Director, Special Issue, December 1951.

American Institute of Management . . الذي قام ببحوث في هذا الموضوع في عام ١٩٥١ ، وأصدر حكماً أوضح فيه أن أفضل مجلس للإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية هو مجلس إدارة المؤسسة العامة للأغذية General Foods Corporation ، نظراً لأن تشكيل مجلس إدارة هذه المؤسسة لوحظ فيه أنه يُغطّي الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة من وجهة نظر المقاييس التي وضعها مجلس إدارة المعهد في هذا الشأن . . فأعضاء المجلس كانوا نشطين في الشؤون المدنية والتجارية والخيرية ، وكل ما يتعلق بشئون المجتمع ، وبذلك أظهروا اهتماماً وتفهماً لأهمية العمل في انسجام كامل مع المجتمع . . وقد عمل الأعضاء سوياً كفريق ، وكان نشاطهم يتسم بالمسؤولية فيما يتعلق بدور المؤسسة في رعاية وتنمية مصالح المساهمين . والموظفين ، والجمهور ، وقاموا بدورهم كأعضاء في مجلس الإدارة بجدية . . وبما أن جميع أعضاء مجلس الإدارة كانوا يعيشون في مناطق قريبة من مقر المؤسسة ، فإن الاجتماعات الدورية التي كانت تُعقد كانت منتظمة . . ونظراً لكفاءة القيادة الإدارية لرئيس المجلس . وزملائه من كبار المديرين ، فإن الشواهد كانت قائمة علي أن مجلس الإدارة فعلاً كان يقوم بدوره وفقاً لأفضل المقاييس التي تتطلبها الإدارة .

وفيما يلي النص :

“In other respects, this board met the institutes standards. Its members were active in civic, business, charitable, and other community affairs, thereby showing an awareness to the importance of attunement with the community. The members worked well as a team, were actively responsible for the corporation's role in promoting the interests of stockholders, employees, and the public,

and apparently took their functions as directors seriously. Since all members lived within commuting distance of the work, regular meetings were well attended. because of the effective managerial leadership of chairman of the board, and the other top officers, evidence exists that the board actually functioned as best management practice demands”.

وهناك دراسات عديدة أخرى أجريت عن مجالس الإدارة ، والصفات والقدرات التي ينبغي أن تتوافر في أعضاء هذه المجالس ، ويكاد يكون هناك اتفاق غالب على ما يأتي :

١ - أن مثل هذه المجالس ينبغي أن تكون مجالس متوازنة ، بمعنى أن يتوافر فيها ممثلين عن إدارة الشركة . . وممثلين عن الهيئات الخارجية ذات المصالح في الشركة . . وممثلين عن كبار المساهمين . . هذا بالإضافة إلى خبراء في مجال الشؤون العامة للإدارة .

“Such balanced board would include representatives of company management, outside interest, large ownership interests, and experts in general management”.

٢ - ينبغي أن يتوافر لأعضاء المجلس الفهم الكامل لحقيقة الدور الذي يقوم به المجلس ، وأنه الهيئة التي تقوم بمهمة تحديد الأهداف ، وتصميم الهيكل التنظيمي ، ووضع السياسات العامة الطويلة المدى وأحكام أنظمة الضبط والرقابة على مختلف أوجه النشاط ، وقياس نتيجة أداء الأعمال . . . الخ . كل هذا يتطلب توافر الكفايات القادرة على تفهم أداء مختلف أوجه النشاط في المنشأة ، وذلك حتي لا يسود بين القوى العاملة في

الشركة ، أن كبار المديرين التنفيذيين هم فعلاً المسيطرون على مجالس الإدارة . . وأن أعضاء مجلس الإدارة ^(١) « إنهم إلا » « مُحْبُونَ لمراكزهم Complacent » « وأدوات طيعة Rubber stamps » . . « وَمَسَّاحُوا جَوْخ Back-scratchers » « ويتبادلون المنافع Logrollers » « ولا يَتَّسِمُوا بالمسئولية Irresponsible » « يتعاملون مع أنفسهم Self dealers » « ومدبرون غير أكفاء ، لا يعرفون ما همى واجباتهم ، ويؤدون أعمالهم بطريقة آلية تُعوزها الحماسة » .

“Incompetent managers who do not know what their duties are and treat these perfunctorily”.

٣ - ينبغي أن يكون لأعضاء مجلس الإدارة مصالح مالية فى المنشأة A personal financial interest in the enterprise ، إذ المعتقد فى المجتمعات الرأسمالية أن المساهمين الكبار ، فضلاً عن قُدرتهم التمويلية ، فإن ازدياد حدة المنافسة فى السنوات الأخيرة ، جعل هؤلاء المساهمين يسعون للحصول على التخصصات اللازمة للمشروع لمقابلة حدة هذه المنافسة حتى وإن كانت هذه التخصصات من الخارج .

٤ - يحسن أن يكون أعضاء مجلس الإدارة . . أعضاء فى عدد محدود من الشركات A limited number of other directorship وذلك حتى يمكن أن يُركِّزوا جهودهم فى العمل على تحقيق أهداف الشركات التى يتسبون إليها ، ولا يقتصر جهودهم على مجرد حضور الجلسات ، بل ينبغي أن يكون لديهم الوقت الكافى الذى يسمح بدراسة جدول الأعمال ، وأن

(١) See “Directors who do not Direct”, by W.O. Douglas, “Harvard Law Review”, (١) Vol. 47, June 1934.

يقوموا بالدراسات والاستقصاءات اللازمة فى هذا الشأن . . وهناك نقطة أخرى نحب أن نوضحها ، وهى أن بعض الشركات تُغالى فى قيمة المكافأة التى تُمنح لعضو مجلس الإدارة مقابل حضوره الجلسة ، فلا أقل من أن يبذل الجهد الذى يتعامل مع المبلغ الذى يحصل عليه وإلا كُثُرَت الأقاويل !! هذا فضلاً عن أن تَعُدُّ العضوية فى عدد كبير من مجالس الإدارة ، قد تكون له أسباب أخرى مظهرية ، فالبعض يجد أن اشتراكه مع أعضاء مجلس الإدارة للشركة الأخرى يعود عليه بمنافع شخصية هامة .

“His association with the other members of a corporation's board provides important advantages to him”.

٥ - ينبغى على عضو مجلس الإدارة أن يكون على دراية بأوجه نشاط الشركة التى ينتمى إلى هيئتها الإدارية ، فإذا كان مثلاً عضواً فى مجلس إدارة شركة صناعية ، ينبغى عليه أن يكون على دراية بالشركة الصناعية وإنتاجها الصناعى A familiarity with company and its industry ويُستحسن كذلك أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على جانب كبير من الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة ، ومما يساعد كثيراً على حُسن أداء هؤلاء الأعضاء لمهامهم ، إلمامهم بقواعد المحاسبة ، وإمساك الدفاتر ، وكيفية تحليل الكشوف المالية ، حتى يكونوا قادرين على معرفة حقيقة المركز المالى للشركة ، ومعرفة النسب التى تستخرجها المحاسبة لخدمة الإدارة من حين لآخر لمراقبة أوجه نشاط المشروع المختلفة ، ومتابعة تطور مركزه المالى باستمرار وبانتظام ، كتلك النسب التى تُستخرج من الكشوف

لمعرفة أى تغييرات تطرأ على الأصول والمطلوبات المتداولة وأرقام المبيعات والمصروفات المختلفة ، إلى غير ذلك من عناصر الميزانية .

٦ - ينبغي على عضو مجلس الإدارة أن تكون له مصالح كافية تُؤكِّد انتظام حضوره للاجتماعات ، والتقدير التام لمشاكل الشركة .

A sufficient interest to ensure regular attendance at meetings and thoughtful consideration of company problems.

ونرجو أن يكون واضحاً أنه ينبغي عليه أيضاً بعد دراسة المشكلات دراسة وافية ، أن يكون عنده الرغبة والقدرة على تَقَبُّلُ النقد A willing to criticise وذلك لأنه من خلال النقد البناء تتضح الآراء . ومن أجل هذا تهتم الشركات اهتماماً كبيراً بشخصية رئيس مجلس الإدارة ، ومن أهم الصفات التى يهتمون بها ، بالإضافة إلى قُدْرته العلمية ، أن يكون ديمقراطى الأسلوب ، ذو قدرة على عرض الأهداف وشرح الأساليب التى يُمكنُ عن طريقها تحقيق هذه الأهداف ، وتوزيع الأعباء على أعضائها فى المجلس بالقدر الذى يتناسب مع قدرة كل فرد واستعداداته ، على أن يكون ذلك فى إطار تعاون مجموعات صغيرة منبثقة عن المجلس يسودها روح الفريق .

ومن أهم الصفات التى ينبغي مُراعاتها عند اختيار رئيس مجلس الإدارة ، التأكد من أنه ليس مُتسلِّط الأسلوب ، ديكاتورى النزعة ، يريد أن يجعل من جلسات مجلس الإدارة ، جلسة الفرد الواحد ، أى جلسة يتم فيها التوجيه من طريق واحد . . هو ما فى ذهن رئيس المجلس من آراء وأفكار ومقترحات . .



ينبغي عند اختيار رئيس مجلس الإدارة ، التأكيد من أنه ليس مُسلَّطَ الأسلوب ، ديكتاتوري الزعرة . يُريد أن يجعل من جلسة مجلس الإدارة توجيهاً من طريق واحد .. هو ما في ذهن رئيس المجلس من آراء .. وأفكار .. ومقترحات !! ..

ولعل من الجوانب التي نرى أنها على جانب كبير من الأهمية التأكد من أن رئيس المجلس يُتقن فن إدارة الجلسات ، بحيث يُغطّي جميع الجوانب التي تتعلّق بكل مُشكلة ، وهذا يتطلب منه أن يُعطى الفرصة لكل راغب في عرض وجهة نظره . . بل في كثير من الأحيان يحاول هو من جانبه أن يحفّزهم على إبداء وجهة نظرهم . . وذلك حتى يتعرّف على وجهة نظر جميع الزملاء إن أمكن ، وبذلك يُشعّرون بأهميتهم الذاتية . . وأن لكل فرد منهم فعلاً وجهة نظر مستقلة An independent viewpoint .

ومما لا شك فيه أن الأعضاء إذا مارسوا هذا الأسلوب . وتأكدوا من أن لهم رأياً في الموضوعات والمشكلات القائمة ، وأن الاجتماع تسوده روح المشاركة والتعاون الحق ، وأن الجميع يسهمون في التعرف على نواحي الضعف ، ويشاركون بصورة فعالة في تقديم الارشادات البناءة التي تساعد في رسم سياسة الشركة وتوجيهها . . إذا شعروا بذلك ، فإنما يحفّزهم هذا إلى مزيد من إجادة الدور الذي يقومون به . . لأنهم تأكدوا عن طريق التطبيق أن التوجيه يتم عن طريقين . . طريق رئيس المجلس . . وطريقهم . . وبذلك يمتزج الطريقتان في جهدٍ مشترك نحو تحقيق الأهداف .

٧ - من الصفات الأخرى التي ينبغي أن تتوافر في أعضاء مجلس الإدارة أن لا يوجد لديهم مصالح تتضارب مع مصالح الشركة No adverse interest ، وهذه الصفة هامة وضرورية ، فينبغي مثلاً أن لا يكون عضواً في مجلس إدارة إحدى الشركات ، الشخص الذي يزاوّل لحساب نفسه ، أو لحساب غيره ، نشاطاً من نوع النشاط الذي تقوم به الشركة ، ولا شك أن هذه

قاعدة هامة وسليمة ومعقولة وضرورية ، فإن العضو الذى يمارس نشاطاً تزاوله الشركة ، يُعتبر منافساً لها . . ومن ثم لا يُمكن الاطمئنان إلى سلامة توجهاته فى هذه الناحية ، بل أكثر من هذا قد يكون هذا العضو سبباً فى إثارة كثير من العراقيل التى تحول دون التَّوسُّع فى آفاق من النشاط الذى يفكر هو شخصياً فى ارتياده . . هذا بالإضافة إلى القيم الخلقية Moral values التى ينبغى أن يدين بها عضو مجلس الإدارة نحو المجتمع ، إذ أن هذه القيم تجعله يستشعر مسؤوليته الكبرى نحو زملائه ونحو المجتمع الذى هو جزء منه . . ويمكن القول حقاً وصدقاً ، أن أى مشروع لا ينبغى أن يقوم إلا إذا ارتكز على هذه القيم الأخلاقية التى ينبغى أن يتمسك بها مؤسَّسُ المشروع . وكذلك جميع المواطنين . . وأعضاء مجلس الإدارة هم قادة . . فينبغى عليهم أن يكونوا قُدوةً . . وينبغى عليهم أيضاً أن يكونوا مستقيمين يعملون فى إطار السلوك الاجتماعى الرفيع ، وتقاليده المجتمع المتعارف عليها .

تكوين مجلس الإدارة : Composition of the Board of Directors

ويهمنا قبل أن نختم هذا العرض الموجز عن مجلس الإدارة ، وأهميته القيادية فى تحقيق الكفاءة التنظيمية والإدارية فى المشروعات ، أن نوضح أن كثيراً من الأبحاث قد أُجريت عن كيفية تكوين هذا المجلس ، وتناولت الدراسات فيما تناولت ، ضرورة أن تأخذ كل شركة فى الاعتبار أن يكون أعضاء مجلس الإدارة ، على جانب كبير من الخبرة والدراية بطبيعة عمل الشركة ، ووظائفها الرئيسية ، بحيث يتمكنون من القيام بهذه الوظائف على أفضل وجه ممكن ، وقد أوضحنا سابقاً أنه يجب أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة ، أو على الأقل لدى الأغلبية منهم ، إلمامٌ تام وخبرة واسعة بالمواضيع

الأساسية التي تتطلبها إدارة الشركة ، والتي منها مثلاً التنظيم ، والتمويل ، والمحاسبة ، والإنتاج ، والتسويق ، وإدارة الأفراد .

غير أننا نُوجِّه النظر إلى أن الشركات الأمريكية تعترف بأنها وجدت صعوبة كبيرة في أن يتوافر لديها من بين المساهمين من هم على جانب كبير من الخبرة والاستعداد ، وأن يتوافر لديهم الوقت ، بحيث يمكنهم أن يُسهِموا في تقدُّم المشروع وأزدهاره . . هذا فضلاً عن الانتقادات الكثيرة التي وجهت إلى تشكيل مجلس الإدارة بأكمله من المساهمين ، والتي عبر عنها أصحابها بوضوح ^(١) ، « مبيّنين أنه ما دام مجلس الإدارة يتحمل المسؤولية النهائية فيما يتعلق بالسياسة الأساسية ، وفيما يتعلق باختيار كبار المديرين المسؤولين عن التنفيذ ، وفيما يتعلق بإجازة المصاريف الضخمة ، وفيما يتعلق برعاية مصالح المساهمين . . . وأنها مُصانة في الأمد الطويل ، فإن تشكيل مجالس الإدارة بأكملها من الداخل يعتبر تنظيمياً شاذاً ولا يمكن اعتباره مقياساً صالحاً » .

وفيما يلي النص :

“The point is rather effectively made that, since the board has the ultimate responsibility for basic policy, for the selection of top operating executives, for the authorization of major expenditures, and for seeing that the long-run interests of the stockholders are protected, boards of directors consisting wholly of insiders are an organizational anomaly”.

(١) H. Maurer, “Board of Directors”, Fortune Magazine, Vol. 41, No. 5, May 1950.

ولعل هذه الآراء ، هي التي دفعت كثيراً من الشركات إلى الاتجاه نحو الاستعانة من الخارج بما أطلقوا عليهم « أعضاء مجلس إدارة محترفين Professional Directors » وذلك من أجل تحقيق زيادة فاعلية مجالس الإدارة In order to increase the effectiveness of boards ، إذ أنَّ هؤلاء تتوافر فيهم القدرة والخبرة الواسعة ، هذا بالإضافة إلى استعدادهم لتخصيص الجهد والوقت اللازمين للواجبات التي يُكَلَّفُون بها ، أو الاقتراحات التي تُقدَّم إليهم . . والمدير المحترف غالباً ما يُخصَّصُ وقته لعدد من الشركات مقابل المكافآت التي يحصل عليها ، وبشرط أن تكون هذه الشركات غير متنافسة . . وفي إنجلترا مثلاً التي أخذت بهذا الأسلوب منذ أمد بعيد لا يُعتبرُ أمراً غير عادي أن يشغل أحد هؤلاء المحترفين من واسعى الخبرة عضوية مجلس إدارة خمسة أو ستة شركات ، وأن يتقاضى من كل شركة مبلغاً كبيراً يتناسب مع الخبرة التي يقدمها لهذه الشركات .

أما في الولايات المتحدة الأمريكية ، فقد تبين من دراسة قام بها مجلس مؤتمر الصناعات الوطنية ^(١) في عام ١٩٤٦ National Industrial Conference Board حيث وجه استقصاءً لعدد من أعضاء مجالس إدارات الشركات ، فقد تبين من الإجابات أن أكثر من خمسين في المائة ممن وُجِّهَتْ إليهم الأسئلة حَبَّذُوا فكرة ضم بعض أعضاء مجلس الإدارة المحترفين إلى المجالس ، وعلى أساس أتعاب سنوية ، وأن لا يعملوا في شركات متنافسة . . وكذلك ينبغي أن يتوافر في هؤلاء الأعضاء النظرة الاستقلالية الموضوعية ، بمعنى أن لا تكون

(١) يرجع في ذلك إلى :

The Corporate Directorship, Studies in Business Policy No. 63 (New York : National Industrial Conference Board, Inc., 1953).

لديهم وجهة نظر مُتَحَيِّزة لأى طرف من الأطراف . . أى الحكومة . . أو إدارة الشركة . . أو المساهمين . . أو المستهلكين . . إنما نظرتهم الموضوعية تستهدف الصالح العام ، وتضعه فوق كل اعتبار .

وفيما يتعلق بعدد أعضاء مجلس الإدارة ، فكلّما كان عدد أعضاء المجلس متناسباً مع نشاط الشركة والقدرة على تأدية وظائفه ، كلما كان أثره أفعّل . . ولعل من المفيد أن نوضح أن هناك من يرى عدد أعضاء أى لجنة من اللجان يؤثر على فاعلية أدائها لأعمالها ، كما قيل « إن مجلساً للإدارة يتشكّل من عشرة أشخاص هو هيئة إدارية . . أما مجلساً للإدارة يتشكّل من أكثر من ثلاثين شخصاً إنما هو هيئة للمناقشة » .

“A directorial board of ten is an executive body and a board of over thirty is a debating body”.

كما وأن هناك من يرى أن مثل هذا القول ليس صحيحاً على إطلاقه . مستنداً فى ذلك إلى أن المجلس قد يكون قليل العدد ، غير أن قلة العدد هذه قد تكون على حساب تمثيل الخبرات والكفاءات والقدرات اللازمة لحسن أداء المجلس لأعماله ، كما وأنه قد يكون كبيراً ، الأمر الذى يصعب معه إدارته بفاعلية ، وعلى هذا الأساس ، فينبغى أولاً مراعاة نوعية أعضاء مجلس الإدارة التى يحتاج إليها نشاط الشركة .

الخلاصة

يرى علماء التنظيم والإدارة أنه يُمكن وصف التنظيم بأنه كُفء عندما يُحقق الأهداف المقررة ، ويوصف التنظيم بأنه فعّالٌ في حالة تحقيقه لهذه الأهداف بأقل قدر من الجهد والتكاليف ، ويضيف بعض العلماء إلى ذلك الوقت . ويُستخدم عادة اصطلاح « الكفاءة » عند التحدث عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات ، وهناك إجماع لدى علماء التنظيم والإدارة على أن « مبدأ الكفاءة » يُعتبر من بين الأولويات التي يُقاس بها أى تنظيم ، ولذلك تحرص منشآت الأعمال على أن يتوافر في التنظيم سهولة عملية الاتصال باعتبارها لازمة وضرورية لتوصيل الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بها إلى كافة الوحدات ، والمراقبة الدائمة لعلاقات السلطة التي ترتبط بالتنظيم ، والعمل على عقد اجتماعات مع المستويات الأدنى من سُلّم المسؤوليات والسلطات ، للتأكد من وضوح الخطط والسياسات التعليمية وإفساح الوقت لها لتقديم الأسئلة والاستفسارات ، لكي يتمكنوا من أداء أعمالهم بأعلى قدر من الفعالية .

ومن أجل تحقيق الكفاءة والفعالية اهتم علماء التنظيم والإدارة بموضوع « نطاق الإشراف » ، واعتبر بعضهم الحدود النظرية لنطاق الإشراف تتراوح بين ثلاثة وسبعة مرؤوسين بهدف تحسين نوعية الإدارة ، وتمكين المرؤوسين من أداء أعمالهم بفعالية . وقد اختلف علماء التنظيم والإدارة حول مفهوم « الفعالية » .. فالبعض ينظر إليها من حيث الهدف .. أى « مدخل الأهداف » .. والبعض الآخر ينظر إليها عن طريق المقارنة أى « المدخل المقارن » .. والبعض ينظر إليها من حيث المدى الذى تُحقّق فيه المنظمات أو الوحدات التنظيمية أهدافها ، أى

« مدخل النظم » .. وينظر فريق آخر من علماء الإدارة إلى الفاعلية من وجهة نظر المتفاعلين أى « مدخل تعدد المتفاعلين » .. وهناك من علماء الإدارة من يرى أن النماذج المستقبلية للفاعلية التنظيمية سوف تستفيد من مدخل الأهداف ، ومدخل النظم كأساس لتطوير مناهج إدارية أكثر تكاملاً . كما أن التطور التنظيمى قد اتسع وامتد بحيث يشمل العديد من المناهج النفسية والاجتماعية .

ويرى علماء التنظيم والإدارة أن من أساسيات تحقيق التنظيم الفعال ، التحليل العلمى للوظائف والأعمال وتوصيفها وتقييمها بحيث يتحقق التجاوب والتناسق بين مختلف أجزاء المشروع ، خاصة وأن هناك من ينظر إلى التنظيم على أساس أنه جزء من نماذج القيادة والسلطة فى إطار المجتمع ، وهذا بدوره يودى إلى معرفة : .. ما نوع السلطة التى يجب أن تتوافر فى الهيكل التنظيمى ؟ . أخذاً فى الاعتبار أن الهيكل التنظيمى لأى مشروع غالباً ما يستند إلى العلاقات القائمة بين السلطات ، الأمر الذى ينبغى معه أن توضح بالخرائط التنظيمية التى تبين المراكز الوظيفية وعلاقات السلطة القائمة ، والتأكد من ترابط الأعمال واستخدام جميع المصادر بفاعلية .

ويرى علماء التنظيم والإدارة أن الهياكل التنظيمية تختلف من شركة لأخرى اختلافاً كبيراً ، غير أنه يوجد تشابه فى جوانب أساسية ، « فالهرم التنظيمى » يتصاعد من القاعدة العريضة التى تمثل مجموع العمال ، ثم الإدارة الإشرافية ، ثم الإدارة الوسطى ، ثم الإدارة العليا ، وتوضح الهياكل التنظيمية البعدين الأفقى والرأسى . كما أن الهيكل التنظيمى ينبغى أن يتوافر فى تصميمه عنصر المرونة . وقد عرضنا بعض الأمثلة التطبيقية ، ومنها البحوث التى أجريت

على مجموعة من الشركات المساهمة الصناعية فى الولايات المتحدة الأمريكية ،
وخلصة هذه البحوث فيما يتعلق بالهيكل التنظيمى ومراحل الرئيسية ،
والمراحل الإدارية الفرعية ، ووجهات النظر الانتقادية للهيكل التنظيمى ،
والجهود التى ينبغى أن تُبذل عند تصميم الهيكل التنظيمى قبل إنشاء المنظمات ،
أو مراجعة هذه الهياكل بالنسبة للمنظمات المستمرة .

وقد تَطَرَّفْنَا إلى موضوع مجالس الإدارة ووظائفها ومسئولياتها ، ودورها فى
العمل على تأمين استقرار تجارى طويل المدى ، خاصة وأن المشروعات تعمل
فى ظل ظروف محيطية متغيرة من الناحية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية
والتكنولوجية ، ومن هذا المنطق يقع على أعضاء مجلس الإدارة مُهمة تجنب
الشركات أى ضيق ، أو نكسات ، أو أزمات ، والإبقاء على شخصيتها ،
و ضمان استمرارها ونموها وازدهارها . وقد أوضحنا فى هذا المقام دراسة
انتقادية عن تجارب بعض الأمم ومنها مصر فيما يتعلق بالأخذ بالأساليب
الإدارية التى تُجَبِّدُ تمثيل العمال والموظفين فى مجالس الإدارة وصولاً إلى فاعلية
المجالس فى القيام بواجباتها ، ودور هذا الأسلوب فى تنمية وتطوير إحساس
العاملين بالمشاركة الواضحة فى الهيئة الإدارية العليا التى يقع على عاتقها تحديد
الأهداف ورسم السياسات وقيادة المنشآت نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية
والاجتماعية ، ثم تَطَرَّفْنَا إلى آراء علماء التنظيم والإدارة فيما يتعلق بالصفات
الواجب توافرها فى أعضاء مجالس الإدارة . واسترشدنا فى ذلك بالبحوث
والدراسات التى أجراها المعهد الأمريكى للإدارة ، والمقاييس التى وضعها فى
هذا الشأن ، وكذلك البحوث والدراسات التى أُجريت عن كيفية تكوين
مجالس الإدارة بهدف تمكينهم من أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن .

قضايا للمناقشة

(١) « أكتب بحثاً تناقش فيه رأى العلماء فى موضوع « الكفاءة » و « الفعالية » ... وما هى الشروط والمواصفات التى يُمكن من خلالها التَّعرُّف على أن التنظيم كفء .. أو أنَّ التنظيم فعَّال ؟ .

أيد بحثك ببعض الأمثلة التطبيقية التى أوردتها العلماء ، ذاكراً أسماءهم ، ومراجعهم .

(٢) « يرى علماء التنظيم والإدارة ضرورة الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات التى ترتبط بالعملية التنظيمية ، وما يتفرع عنها من تقسيمات إدارية فى نطاق الهيكل التنظيمى للمشروع » .

علّق على هذه العبارة ، ثم أشرح ما يأتى :
أ (كيف يمكن تيسير عملية الاتصال إلى كافة الوحدات التى يتضمنها الهيكل التنظيمى ؟ وما أثر ذلك على تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمات ؟

ب) وضح آراء بعض علماء التنظيم والإدارة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمى وطبيعته وأبعاده ، ورأيك الخاص من حيث الأسلوب الأمثل لتصميمه .

(٣) « تنشأ بعض الخلافات فى وجهات نظر علماء الإدارة حول تعريف مفهوم « الفاعلية » .

ناقش هذه العبارة ، موضحاً فى دراسة انتقادية آراء علماء الإدارة فى المفاهيم الآتية التى استنبطوها من أجل تحقيق الفاعلية للمنظمات :

- (١) مدخل الأهداف (٢) المدخل المقارن
(٣) مدخل النظم (٤) مدخل تعدّد المنتفعين

(٤) « يرى علماء التنظيم والإدارة أنه على الرغم من اختلاف المُسمّيات فيما يتعلق بالمصطلحات الإدارية التي تستخدمها الشركات عند تصميم هياكلها التنظيمية ، إلاّ أنه يوجد اتفاق على التشابه فى الأساسيات بخصوص التدرّج فى المستويات . »

علّق على هذه العبارة ، شارحاً مفهومها ، ومضمونها ، والمراحل الإدارية التى قد تتضمنها الهياكل التنظيمية ، ومؤيداً رأيك ببعض البحوث التطبيقية ، ذاكراً اسم المصادر التى أجرت هذه البحوث ، والهياكل التنظيمية التى توضح آراء هذه المصادر .

(٥) تناول بالشرح والتعليق ما يأتى:

أ (من القائل « إنّ المنظمات تُشكّل الأشخاص بأسلوب يخلق فيهم روح المبادرة والابتكار ، ويصنع منهم « رجال منظمات » » ؟ .. وما هى المناسبة التى قال فيها هذا الرأى ؟ .. وما هو رأيك الخاص ؟ ..

ب) من القائل « إنّ نظام السُلطة فى المنظمة يخلق « شعوراً اتكالياً » ؟ .. وما هى المناسبة التى قال فيها هذا الرأى ؟ .. وما هو رأيك الخاص ؟

(٦) تناول بالشرح والتعليق وظائف مجلس الإدارة ، ولماذا يرى بعض علماء الإدارة أن مجلس الإدارة « إنّهُ هُوَ إلّا خدعة قانونية ! .. » ؟ .. ورأيك الخاص فيما يتعلق بـ « الفصل بين الملكية والإدارة » ، وأثر ذلك على تحقيق الفعالية للمنظمات .

(٧) لماذا يرى العديد من علماء الإدارة أن اتخاذ القرار لا يعتمد فقط على أعضاء مجلس الإدارة؟ .. وما هي الأطراف الأخرى التي يرون أهمية اشتراكها في اتخاذ القرار؟ .. وما هي الآراء التي تدور حول مفهوم فاعلية القرار وكفاءته؟ ..

(٨) « لجأت بعض المشروعات في العديد من دول العالم إلى الأخذ بالأساليب الإدارية التي تسمح بتمثيل العمال والموظفين في مجالس الإدارة » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً الأسباب التي من أجلها تُطَبَّقُ المشروعات أسلوب تمثيل العمال والموظفين في مجالس الإدارة ، مُوضِحاً التطور التاريخي الذي أدّى إلى أن تُطَبَّقَ مصر هذا الأسلوب ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بتقييم هذه التجربة .

(٩) تناول بالشرح والتعليق وجهات نظر علماء الإدارة في موضوع « الصفات الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة » ، على أن يتضمن شرحك رأي معهد الإدارة الأمريكي في هذا الموضوع؟ .

(١٠) « ثار الجدل فيما يتعلق باتجاهات بعض الشركات نحو الاستعانة بـ « أعضاء مجلس إدارة محترفين » بهدف تحقيق زيادة فاعلية مجالس الإدارة » .

علّق على العبارة السابقة ، موضحاً مفهوم أعضاء مجالس الإدارة المحترفين ، ورأى « مؤتمر الصناعات الوطنية الأمريكية » في هذا الموضوع ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بالأخذ بهذا المفهوم في المنظمات المصرية .

الفصل الثامن

العملية التنظيمية وأنواع العلاقات فى التنظيم

Organizational Process and
Types of
Organizational Interrelationships

اهمية العلاقات التنظيمية :

تمثل العلاقات التنظيمية بين المسؤولين جزءاً مهماً فى إدارة العمل ، وهى لا تكون بين إدارة وأخرى ، أو قسم وآخر عن طريق الرؤساء المسؤولين فحسب . . بل إنها تتسع لأكثر من ذلك ، فقد توجد علاقات وظيفية بين الإدارات والأقسام المختلفة ، تُحقق التعاون فيما بينها على إنجاز الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة ، وتنفيذ السياسة العامة .

والتنظيم فى صورته المثالية تتوزع بمقتضاه المسؤوليات على كافة المستويات .
فمجلس الإدارة مثلاً ، يقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسة العامة ،
وكيفية تنفيذ العمل فى المشروع .

ويقوم عضو مجلس الإدارة المنتدب أو الرئيس التنفيذى ، وهو مسئول أمام المجلس ، بالإشراف على تنفيذ هذه السياسة والعمل على تحقيقها ، ويليه عدد من المديرين والرؤساء يوكل لكلٍ منهم الإشراف على وجه من مختلف أوجه نشاط المشروع ، ويتوقف عددهم قلة أو كثرة طبقاً لحجم المشروع وأوجه النشاط اللازمة له . . ويتحمل بعض هؤلاء مسؤولية مباشرة فى الإدارة . . ويتولى بعضهم وظائف ذات صبغة فنية خاصة . . ويتحمل فى كلتا الحالتين كل منهم مسؤولية فى تخطيط وتنظيم نشاط المشروع طبقاً للوظيفة التى يتولى مسئوليتها ، ويعاونهم من الناحية العملية مشرفون يتحملون من المسؤوليات ، ويمنحون من السلطات ، القدر الذى يُمكنهم من النهوض بالأعباء الملقاة على عاتقهم بكفاءة تامة .

ولا تخرج الأنظمة فى أى منشأة عن نوع من الأنواع الثلاثة الآتية :

١ - النظام التنفيذى أو العسكرى Line or Military Type .

٢ - النظام الوظيفي Functional .

٣ - النظام التنفيذي والاستشاري Line and Staff .

ففى النظام الأول ، تكون المسئولية مباشرة بمعنى أن المرؤوسين يتلقون الأوامر من فوقهم فى المستويات الإدارية .

وفى النظام الثانى ، يتولى الفنيون أعباء الإدارة ، ويستعينون بالسلطات التى تقتضيها وظائفهم بأعتبارهم أقدر من غيرهم على فهم هذه الوظائف وتصريف أمورها .

والنظام الثالث يُعتبر مزيجاً من النظامين الوظيفي والتنفيذي . . فإن الإداريين فيه يستعينوا بالمتخصصين من الفنيين كمستشارين قبل البت فيما يُعرض عليهم من الأمور .

أنواع العلاقات التنظيمية :

ويتضمن التنظيم أنواعاً مختلفة من العلاقات ، تلخص فيما يلى : ^(١)

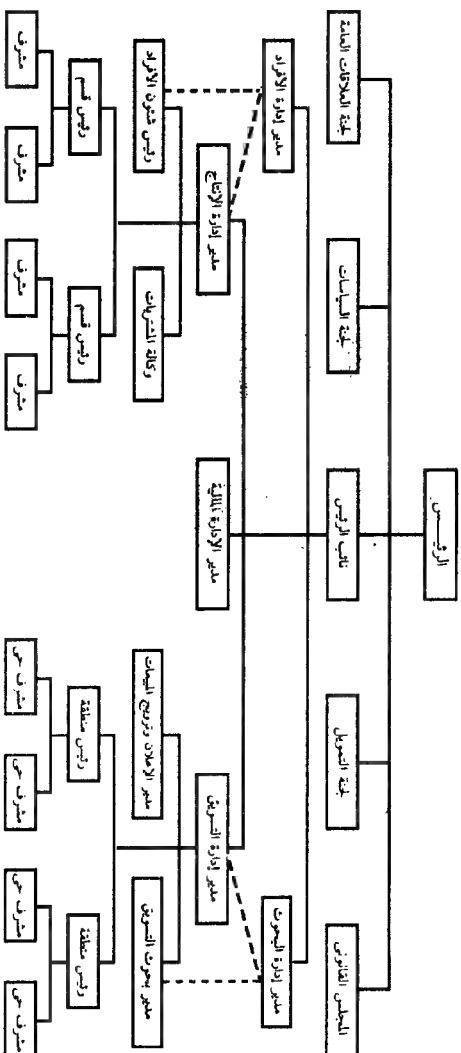
١ - العلاقات التنفيذية المباشرة : Direct Executive Relations

وتتمثل فيما يكون بين الرئيس ومرؤوسيه من الصلات المباشرة التى تتعلق بإدارة العمل وتنفيذه ، وقد يكون الرئيس مديراً عاماً أو مديراً لوجه من أوجه النشاط ، أما مرؤوسوه فهم رؤساء الأقسام والمشرفون . . وغير ذلك من

(١) The Principles and Practice of Management E.F.L. Brech and Others.

ويُرجع أيضاً إلى :

The Structuring of Organizations, By H. Minutzborg (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1979).



•

سلطنة تنجانيقا

مطالعہ اسلامیاتی

ملحقه وظیفیہ

أولى الرئيس ليت في الأمور ، وكان هو واضع في الرسم بأن الرئيس ، يحصل على الخطة الاستشارية من طريق لجنة العلاقات العامة ، و لجنة السياسات ، و لجنة التمويل ، والمجلس القانوني ... وكذلك فإن مدير إدارة الترويج يحصل على الخطة الاستشارية من وكالة التبريات ورئيس شئون الأرواح .

أما السلطة الوطنية ، فهي سلطة خاصة مُحددة ، كسلطة مدير إدارة الأفراد فيما يتعلق بشؤون الأفراد ، وتحديد الإجراءات الملائمة لمعالجة المنازعات

المالية ، وهي غالباً ما تتعلق في الرقابة الوظيفية .

وفي الغالب عندما يتم التقسيم الإداري في الشركات على أساس المناطق ، فإن المديرين والرؤساء يجمعون بين السلامة التنفيذية والسمعة الوظيفية .

تقسيمات تصل إلى قاعدة البناء التنظيمي . والعلاقات في هذه الحالة تبدو في صورة سلطة الأوامر التي يصدرها المدير ، ويقوم بتنفيذها المرؤوسون . وتستند العلاقة إلى القاعدة العامة وهي سلطة الرئيس المباشر Direct Authority ويستطيع الرئيس بمقتضى هذه القاعدة أن يُصدر الأوامر إلى مرؤوسيه على أن تكون هذه الأوامر في حدود اختصاصاته .

٢ - العلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة : Lateral Relations

تتواجد هذه العلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة في المنشآت بين رئيسين أو أكثر في مستوى إداري واحد ، ويكونون مسئولين أمام رئيس أعلى واحد ، ويقع على عاتق كل رئيس منهم مسئولية قسمه . . غير أن مقتضيات العمل وكفاءة الإدارة تتطلب تعاون كل رئيس مع الآخر في إيجاد الحلول اللازمة للأمور التي ترتبط بها المصالح المتبادلة دون الرجوع إلى الرئيس الأعلى المباشر .

٣ - العلاقة الوظيفية : Functional Relations

وتتمثل هذه العلاقة فيما يقدمه الرؤساء المُتخصصون من مقترحات ونصائح فنية إلى المديرين والمشرفين على المشروع . . كما هو الحال في المشروعات الكبيرة التي تتميز بالقدرة على استخدام هؤلاء الفنيين . . ويقع على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين مهمة التأكد من استكمال النواحي الفنية في المنشأة كلها والإطمئنان إلى أنها بلغت درجة عالية من الكفاءة ، ويقع على عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين ثلاث مسئوليات :

الأولى - التعاون في وضع سياسة الأقسام التي يرأسونها .

الثانية - تقديم النصائح لزملائهم من الرؤساء ومرؤوسيه .

الثالثة - تحمّل المسؤولية أمام رئيسهم - وغالباً ما يكون المدير العام - عن الكفاءة الإدارية لأوجه النشاط التى تدخل فى نطاق تخصصهم .

وواضح أن علاقة الرئيس الفنى بمرووسيه علاقة مباشرة ، وأن علاقته برئيسه كذلك علاقة مباشرة . . أما علاقته بمن يمثّلونه من الرؤساء فهى علاقة غير مباشرة .

٤ - العلاقات الفنية : Technical Relations

تعنى العلاقة الفنية ، العلاقة التى توجد بين الرئيس ومساعدته الخاص أو مساعديه للتشاور فى شئون تتصل بالعمل ، وهذه العلاقة لا توجد إلا فى المستويات العليا للمنشأة حيث يحتاج المدير العام إلى مستشار خاص ، وتنحصر مسؤولية المستشار فى مساعدة المدير الذى يلحق به ، وغالباً ما تتحدد منذ البداية طبيعة المسائل التى يرجع المدير إليه فيها لأخذ استشارته ، فىكون طابعها عاماً أو خاصاً . . وعلى المستشار أن يُنفذ التعليمات التى تصدر إليه من رئيسه ، وليس له الحق فى إصدار أى نوع من التعليمات أو الأوامر . . وغالباً لا يكن له من المرووسين سوى سكرتير ، وإذا قضت الأوامر الصادرة إليه من رئيسه الاتصال بالأقسام المختلفة للمنظمة ، فينبغى ألا تتعدى هذه الاتصالات حدود البحث والدراسة ، لأنه ليس له على هذه الأقسام أى نوع من السلطة سواء أكانت مباشرة أو وظيفية .

العملية التنظيمية وتنظيم اللجان :

تعتبر اللجان من الوسائل التى تستعين بها الإدارة فى أداء مهامها ، ويمكن القول أنه لا توجد وسيلة من وسائل الإدارة يتسع فيها المجال للأخذ والرد ،

وتختلف عليها الآراء ، مثل وسيلة الاستعانة باللجان فى الأعمال الإدارية ، إذ تبيّن من عديد من الدراسات أن بعض الشركات لاتؤمن بفكرتها ، وأن بعض علماء التنظيم والإدارة ، كالأستاذ ر.س. ديفز ^(١) R.C. Davis يرى فى اللجان أنها « نوع من التنظيم الاستشارى الممتاز ، وليس لها خصائص تنفيذية » .

“Distinct type of staff organization “having no” line characteristics”.

بينما يغالى البعض الآخر فى تحييد الأخذ بفكرتها Over do the idea ، وقد تكون اللجان رسمية أو غير رسمية Formal or informal وتُعتبر اللجان رسمية إذا أنشئت كجزء من الهيكل التنظيمى الرسمى للمشروع وتحددت المهام التى تقوم بها ، وكذلك سلطاتها ، ويلاحظ أن معظم اللجان الدائمة التى توجد فى مختلف المشروعات من هذا النوع . . أما اللجان غير الرسمية فهى تلك التى ليس لها مكان فى الهيكل التنظيمى الرسمى للمنشأة ، وغالباً ما تُشكل هذه اللجان بقصد الحصول على تفكير جماعى يتعلق بمشكلة معينة ^(٢) “Group thinking on a particular problem” .

وتتهم بعض الشركات وسيلة الاستعانة باللجان . بأنها وسيلة غير مجدية . . فهى تسبب فى تضيق الوقت ، وتعطيل العمل ، هذا فضلاً عن أنها خائفة لقوة الابتكار ومقللة للشعور بالمسؤولية ، كما وترى بعض الشركات ، أن

(١) The Fundamentals of Top Management by Ralph C. Davis (New York : Harper and Bros 1951).

(٢) Problem Solving Discussions and Conferences : Leadership methods and Stills By N.R.F. Maier (New York : McGraw Hill, 1963).

اللجان بدلاً من أن تتخذ قرارات حاسمة وواضحة ، نراها تلجأ إلى إيجاد أنصاف الحلول . . !

غير أنه من جانب آخر ، نرى بعض الشركات تُقرّر أن اللجان تُعتبر وسيلة فعّالة لتنسيق وجهات النظر ، وذلك إذا أُحسنَ تكوينها وتنظيمها وتوجيهها . . ويرى فيها الأستاذ و. هـ. نيومان ^(١) W.H. Newman مجموعة من الأشخاص ، تُشكّلُ خَصباً من أجل أداء بعض الأعمال الإدارية .

“Group of people specifically designated to perform some administrative act”.

وهناك من يرى أن ضرورات العمل تقتضي تنظيم لقاءات بين المدير والرؤساء الذين يعملون تحت إشرافه . . ومن هذه الضرورة ، يرون أن اللجان تُتيح الفرصة لمثل هذه اللقاءات ، ويرون أنها أفضل من اللقاءات الرسمية ، حيث أن اجتماعات اللجان غالباً ما يسودها الطابع غير الرسمي Informal meetings ، هذا فضلاً عن أن وقت المدير ثمين . . ومقابلته للرؤساء واحداً بعد الآخر قد يكون فيها بعض المضیعة للوقت ، بينما لقائه معهم مجتمعين فضلاً عن اختصاره للوقت ، فإنه قد يُسفر عن التقائهم مجتمعين التَّعرُّف على كثير من الأمور التي تعود بالصالح العام على المشروع .

وفيما يلي نورد بعض الاعتبارات التي نراها هامة وضرورية ، حتى يُمكن للجان أن تُحقّق أهدافها .

(١) يرجع إلى :

Constructive Control : Design and use of control systems By William H. Newman (Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall 1975).

وكذلك مرجعه :

Administrative Action, Prentice Hall, 1951.

١ - نطاق عمل اللجان :

تهتم اللجان بمناقشة الحقائق التي تتعلق بموضوع مُعَيَّن ، وتبادل فيه وجهات النظر Exchange views ، وينبغي حرصاً على وقت اللجان أن تُقدَّم إليها كافة البيانات والمعلومات والإحصاءات التي تتطلبها ، وذلك حتى يتم تبادل وجهات النظر على أُسسٍ علمية تعتمد على الحقائق . . وبذلك تتمكن من أن تصل إلى توصيات بناءً في الموضوع المعروض عليها .

كما وينبغي التأكيد قبل تشكيل أى لجنة من اللجان ، أن هناك حاجة ضرورية إلى إنشائها ، وذلك لأنه في بعض الأحيان يوجد بالمنشأة هيئات فنية تستطيع أن تقوم بالدراسات اللازمة ، وتُقدِّم توصياتها .

وتُعتبر اللجان عظيمة الأهمية لتحقيق الأغراض الآتية :

- (أ) تنسيق وجهات نظر الأعضاء ونشاطهم .
- (ب) تُسهِّم في تقديم توصيات على أسس مدروسة للإدارة العامة ، والتي تستند إلى هذه الدراسات عند اتخاذ القرار النهائي ^(١) .
- (ج) يُمكن الحصول عن طريق اللجان على آراء عدد كبير من الأشخاص الذين يتصفون بالكفاءة والقُدرة .
- (د) تعتبر بعض الشركات وسيلة اللجان جزءاً هاماً في نظام الرقابة الذي يحكم شئونها .

Leadership and Decision Making By V.H. Vroom & P.W. Yetton (Pittsburgh : (١)
University of Pittsburg Press, 1973).

٢ - حاجة اللجان إلى مساعدة : Auxiliary Agency

يتطلب حل المشاكل المعروضة على اللجان جمع كثير من البيانات والمعلومات ، وإذا وُكِّل إلى أعضاء اللجان جمع هذه البيانات والمعلومات فإن ذلك يستغرق كثيراً من وقتهم ، هذا فضلاً عن أنه قد لا يُوجد بين أعضاء هذه اللجان من يُحسن القيام بهذه المهمة . فيقع غالباً على عاتق رؤساء اللجان وسكرتيرها مهمة القيام بهذه المهمة إذا سمح لهم وقتهم بذلك ، حيث أن لديهم تبعات أخرى تتطلبها مهام وظائفهم .

ولتجنب هذه الصعوبات تلجأ بعض الشركات إلى تعيين موظف دائم للجنة تكون مهمته تدوين محاضر جلساتها كما ويقوم بجمع وتحليل المعلومات ، ويُعين له بعض المساعدين إذا كان العمل كثيراً .

وهناك طريقة أخرى ، هي تخصيص إدارة فنية تعمل كهيئة متخصصة تقوم بجمع الإحصاءات والمعلومات والبيانات واستخلاص النتائج ثم التقدم إلى اللجان بتوصياتها ، وترفع مع هذه التوصيات ملخصاً لكل ما قامت به من جهود ، ويكون على اللجنة بعد ذلك مناقشة هذه التوصيات واتخاذ قرار بشأنها .

وفي حالات أخرى كثيراً ما تُقدَّم الأقسام المختصة كل ما لديها من بيانات ومعلومات وتُرفق معها وجهة نظرها بما تراه من مقترحات .

وتستخدم الطرق السابقة بقصد تيسير عمل اللجنة والحرص على وقت أعضائها من الضياع ، هذا فضلاً عن أن ذلك يُمكن اللجنة من السرعة في العمل ، وتركيز وقتها في المناقشات المفيدة التي تُعين على اتخاذ أحكام القرارات .

٣ - تحديد الوظائف والمسئوليات تحديداً واضحاً:

Well defined functions, Responsibilities

تعتبر اللجان جزءاً لا يتجزأ من المنظمة في حالة إذا ما نُصِّرَ عليها في إطار الهيكل التنظيمي ، وعلى ذلك فيجب أن يحدد التنظيم تحديداً واضحاً كل ما يتعلق بمركزها الحقيقي ، وعلاقات اللجان بعضها ببعض ، وعلاقات اللجان بأجزاء الشركة الأخرى ، كما ويجب أيضاً تحديد وظائف اللجان وأهدافها ، وحدود السلطة لكل منها ، مثل هذا التحديد والتوضيح له أهميته الخاصة ، نظراً لأنه كثيراً ما يحدث عند الاستعانة باللجان أن تُحال عليها مشاكل كثيرة ، ويكون معظم هذه المشاكل بعيداً عن أغراضها .

وعلى هذا فإن تحديد وظائف اللجان ومسئوليتها تحديداً واضحاً يضمن تركيز أعضاء اللجان لجهودهم في القيام بالأعمال التي أنشئت من أجلها .

٤ - حسن اختيار الأعضاء : Well Chosen Members

تختار المنشآت أعضاء اللجان بحيث يُمثلوا وجهات نظر معينة ، غالباً ما تكون وجهة نظر أقسامهم ، وذلك لأن طبيعة عمل بعض اللجان تقتضي تمثيل وجهات نظر بعض الأقسام كما هو الحال في لجنة الإنتاج إذ يتطلب الأمر فيها معرفة وجهة نظر أقسام المبيعات والبحوث والإنتاج .

ويتطلب الأمر في بعض اللجان الأخرى اختيار أشخاص تتوافر لديهم قدرات وصفات معينة ، كلجنة الرقابة مثلاً ، فإنها تتطلب أن يكون الأعضاء على جانب كبير من القدرة على التحليل ، والإلمام بمواضيع كثيرة ، وعدم التَّشبُّث بفكرة معينة . هذه الصفات قد تكون أكثر أهمية لهذه اللجان من اشتراك الأقسام .

ويحسن غالباً أن يكون عدد أعضاء اللجان فى أقل الحدود الممكنة . فمثلاً فى حالة لجنة كلجنة الإنتاج المذكورة آنفاً يحسن أن لا يتعدى عدد أعضائها عن ثلاثة بالإضافة إلى سكرتير اللجنة .

ولكن إذا كان غرض اللجنة هو التنسيق العام فيجب أن يكون ممثلاً لكل من الأقسام الإدارية والتنفيذية الرئيسية .

ويُعيّن رئيس المجلس أعضاء هذه اللجان ، وليس بنا حاجة إلى القول Needless to say بأن الأعضاء يجب أن يُختاروا بعناية ، مع التقدير التام للأغراض التى أنشئت اللجان من أجلها .

٥ - العمل السريع الحاسم : Prompt Effective Action

إن الوسيلة التى تُدار بها اللجان ، لها أثر هام على نجاحها ، وعلى وجه الخصوص إذا كانت اللجنة كبيرة كما هو الحال فى بعض لجان التنسيق ، فإن حُسْن تنظيمها ، وإدارة اجتماعاتها يكون من الأهمية بمكان . ويتنخب رئيس هذه اللجان عادة ليس فقط على أساس وظيفته ، بل أيضاً على أساس قُدْرته على الاحتفاظ بالمناقشة فى الموضوع Keep discussion relevant وقدرته على تلخيص الآراء ، واستخلاص خير الأحكام من المناقشات .

ويتطلب العمل فى اللجان ضرورة إعداد جدول أعمال قبل انعقاد جلساتها ، على أن يكون جدول الأعمال فى متناول الأعضاء قبل الاجتماعات . وإذا قُدِّمت اقتراحات يُعتقد أنها مُعقَّدة بعض الشيء ، أو اقتراحات فنية ، أو اقتراحات يُثار عليها بعض الخلافات ، فيجب أن يُرفق بجدول الأعمال مذكرات أو ملخصات توضح الاقتراح ، حتى يُتاح للأعضاء

فرصة الدراسة للإلمام والمعرفة والتحليل ، والحصول على وجهات نظر معاونيهم قبل حضور الاجتماع .

ويُتيح إتباع هذه الطريقة الفرصة للأعضاء للتفكير في الموضوعات المطروحة عليهم والإدلاء بخير آرائهم فيها ، كما أن هذا الأسلوب يُساعد على عدم تأجيل اللجان لحاجتها إلى البيانات ، أو اتخاذ قرارات سريعة غير مدروسة في بعض الأحيان .

وفي بعض الحالات الروتينية التي تُشير فيها حقائق الموضوع بوضوح إلى احتمال اتخاذ قرار واحد One possible way of action فقد جرت العادة على أن يُمرَّر الاقتراح على الأعضاء في مكاتبهم لإمضائه ، وذلك دون الحاجة إلى دعوة اللجنة للاجتماع . وتُسمى هذه الطريقة في الحياة العملية « بالموافقة بطريق المرور » .

اللجان العامة : General Committee

هناك من يرى أن تنظيم الشركات الكبيرة يتطلب الاستعانة باللجان العامة الآتية :

١ - لجنة التنسيق : Co-ordination Committee

يوجد لكل شركة من الشركات مشاكلها الخاصة التي تتعلق بتنسيق مختلف أوجه نشاطها الإداري والتنفيذي ، مما قد يؤدي إلى وجود نقص في التنسيق . . وهذا يؤدي إلى الفوضى وبعثرة الجهود ، وقيام كل إدارة من الإدارات بعملها بصورة منفردة ، دون تفهم تام لاحتياجات وخطط ومشاكل الإدارات

الأخرى . فمثلاً قد تنفذ إحدى الإدارات الخطط الخاصة بإنتاج نوع جديد . بينما تُهمل التفاصيل الخاصة بتوزيعه وبيعه .

لذلك يُستحسن ، بل يجب دائماً قبل اتخاذ قرار نهائى فى أى اقتراح أو سياسة ، أن يتعرف رؤساء الإدارات من مديرى الأقسام على النتيجة المحتملة لهذا القرار أو هذه السياسة على أقسامهم . وتعتبر لجان التنسيق خير وسيلة لتحقيق هذه الأغراض .

وتقوم لجنة التنسيق بالوظائف الآتية :

(أ) تعطى أفافاً واسعة من المعلومات ، ووجهات نظر متبينة للمسؤولين وذلك فيما يتعلق بالمقترحات أو السياسات المزمع وضعها موضع البحث ، لتكون مُرشداً للإدارة العليا عند اتخاذ قرارها . هذه المقترحات والسياسات تشمل مسائل كثيرة منها ما قد يطرأ على نظام المرتبات والأجور من تغييرات ، كذلك السياسات التى تتعلق بالأفراد وصلاحية طرق الرقابة المقترحة .

(ب) مناقشة وتنسيق خطط الإدارة ، وسياساتها وأهدافها حتى يكون لدى جميع الرؤساء المسؤولين ومختلف الإدارات خطة رسمية واضحة ومُوَحَّدة للعمل ، وتُحدِّد لجنة التنسيق مقدماً مواعيد وكميات الإنتاج ، والتغيرات المزمع إجراؤها فى نوعه ، كذلك التوسيعات الرئيسية فى مختلف الإدارات ، ومدى نشاط المنافسين ونتائج الميزانية ، ووسائل زيادة الأرباح الصافية .

(ج) تقدر مدى الحاجة إلى تغيير سياسات وطرق الرقابة إلى غير ذلك من السياسات ذات الصبغة العامة ، مع عمل توصيات مناسبة للإدارة العامة كُلَّمَا تطلب الأمر ذلك .

(د) تُزوّد كل عضو من الأعضاء بمشاكل الإدارات الأخرى ، وبذلك تتسع وجهات النظر وفرص التنسيق .

ويندرج فى عضوية لجنة التنسيق رؤساء الأقسام الإدارية والتنفيذية ، حتى تكون جميع الأقسام الرئيسية مُمثّلة فيها ، وذلك نظراً لأن هذه اللجنة تعمل لصالح المنشأة بصفة عامة .

ونظراً لأهمية نطاق هذه اللجنة ، فإنها تُزوّد بسكرتير دائم أو سكرتير يعمل بعض الوقت ، تكون مهمته تذكير الأعضاء بمواعيد اجتماعات اللجنة المنتظمة ، ومواعيد إرجاء الجلسات إذا ما طرأ ما يدعو إلى ذلك .

٢ - لجنة المهائيات والأجور : Wage and Salary Committee

من أهم المواضيع التى تهتم بها مختلف أنواع المنشآت موضوع المهائيات والأجور وطريقة معالجتها ، ونحن نجد فى الحياة العملية بعض الشركات تترك للرئيس المختص أمر تقدير الأجر أو زيادته استناداً للتوصيات التى تُرفع إليه ممن يهمهم الأمر ، وذلك لأن الرئيس نادراً ما يعرف الشخص موضوع الأجر . أو الظروف التى تؤيد عدالة زيادته .

من أجل ذلك تُكوّن بعض الشركات لجاناً لمعالجة موضوع المهائيات والأجور ، ويندرج فى عضوية هذه اللجان معظم رؤساء الأقسام ، وفى حالات قليلة يكون من أعضائها عضو مجلس الإدارة المنتدب ، أو من ينوب عنه .

وسواء أخذت الشركات بمبدأ اللجان أم لم تأخذ ، فإن هذه الطريقة لا تَسَلِّم من النقد ، ذلك أن هؤلاء الرؤساء قد لا يستعملون سلطاتهم كما ينبغى أن يكون ، وينبغى على الشركات أن تأخذ بما تتطلبه الإدارة العلمية من ضرورة

تحللل الوظائف والأعمال وتقللرها وترلللها فى وعلها المناسبل ، والمعقل أنه يمكن معاللة موضوع الألور والمهاى على أسس موأللة وعادللة .

وتقوم لئنة المهاى والألور بالوظائف الآتلة :

(أ) إعادللة النظر فى سللم المرتبات والألور طبقاً لما قل يطراً من ظروف تلطلب ذلك .

(ب) تقسمل الوظائف الالدة وترلللها بآل تللاء مع نظام المرتبات والألور القائل .

(آ) إعادللة النظر فى جممل الطلبات اللل تلعلق بشئون الأفراد .

(د) إعادللة النظر فى معدلات المرتبات والألور فى كل قسم ، لللكل من مطابقتها للداول الشركة الأساسية .

(هـ) الموافقة على التللرلر فى مراتب الأفراد *Changes in individuals salaries* وذلك فى نطاق آللول معلنة .

ويفضل دائماً أن يكون علل أعضاء مثل هله اللئنة فى أقل الآلول الممكنة وأن يرأسها ماللر المنظمة نظراً لموقفه المآلل ، ومعرفته بوللة نظر الشركة العامة ، والوظائف وقلمتها ، وأن يكون العضو اللانى المقلل فى هله اللئنة هو ماللر المسلألملن نظراً لمعرفته بالموظفلن ، وللمامه بوللة نظر الشركة العامة ، هلا فضلاً عن سهولة آصوله على اللقارلر الآاصة بالموظفلن . أما العضو اللال والأآلر فلآب أن يكون رللل القسم أو الإلارة اللل ىنظر فى شئونها .

وإلاآظ أن اللئنة لأمئ سلطات فى نطاق آللول معلنة مقلرة ، وإذا آلل ولم تنفق اللئنة على رأى ما معروض عللها ، فلآب أن ىعرض الأمر على سلطة أعلى لإلآاآ قرار بشأنه .

٣ - لجنة المخصصات : Appropriations Committee

يُعتبر موضوع مراقبة المصروفات الرأسمالية وغيرها من المصروفات الضخمة من الموضوعات المهمة التي تكون فيها اللجان مُنتجة ، وتلجأ شركات كثيرة إلى استخدام « ميزانية تقديرية » سنوية للمصروفات الرأسمالية ، لتحديد المبلغ الإجمالي الذي تصرفه الشركة على التحسينات الأساسية الرأسمالية أثناء السنة ، مع بيان المبالغ الإجمالية الخاصة بكل إدارة من الإدارات .

وقبل البدء فى تنفيذ مشروع يُعمل له تحليل كامل للتأكد من ضرورته ، ويُعهد إلى لجنة خاصة يُطلق عليها « لجنة المخصصات » ، ومهمة هذه اللجنة إجراء تحليلات كاملة لأى مشروع قبل البدء فى تنفيذه للتأكد من سلامته ، هذا بالإضافة إلى مهمتها فى الرقابة على هذه المشروعات .

وتقوم لجنة المخصصة بالوظائف الآتية :

(أ) تجميع مفردات الميزانية السنوية للمصروفات الرأسمالية وذلك من واقع ما تطلبه مختلف الأقسام من إنشاءات حديثة وطبقاً لتقديراتها ، وتقسيم المشروعات وترتيبها بحسب أهميتها ، وعرض الأمر على سلطة أعلى للموافقة عليها من حيث المبدأ .

(ب) إعادة النظر فى الطلبات المقدمة من الإدارات المختلفة لإدراج مبالغ خاصة فى الميزانية ، ويتطلب هذا تحليل كل مشروع تحليلاً كاملاً مع النظر بعين الاعتبار إلى مدى الحاجة إليه .

(ج) الموافقة على إدراج طلبات التخصيص السليمة فى الميزانية ، ما دامت هذه الطلبات فى حدود السلطة المقررة للجنة ، وغالباً ما تُحوّل الإدارة العامة لهذه اللجنة سلطة إدراج بعض المشروعات فى الميزانية إذا لم تتعد قيمتها حداً معيناً .

(د) توصى بإدراج بعض المشروعات التى لم تتضمنها الميزانية ، كذلك تُقدّم توصياتها للإدارة العامة بشأن تنفيذ بعض المشروعات السليمة التى تتطلب اعتمادات كبيرة ، ولا يكون فى سلطة اللجنة إدراجها فى مشروع الميزانية .

ولا يندرج فى عضوية هذه اللجنة إلاّ من تكون هناك حاجة ماسة إلى رأيه ككبير المهندسين Chief Engineer نظراً لقدرته الفنية التى تُمكنه من الحكم على مدى سلامة خطة الإنشاءات المقترحة ، والخبير المحاسب وذلك لمعرفة وجهة نظره فيما يتعلق بالناحية المالية والاقتصادية ، وعلى الأخص معرفة مدى كفاية الأموال الموجودة لدى المنشأة لتنفيذ المشروعات المقترحة والوقت الملائم لتنفيذها .

كذلك يندرج فى عضويتها « مدير التنظيم والرقابة على التكاليف » Director of organization and Cost-control وذلك للالتفاف بوجهة نظره فيما يتعلق بالحد من التكاليف وكذلك رئيس القسم المختص الذى يلزم وجوده لعرض خطته والتأكد من أن جميع العوامل قد أُخذت فى الاعتبار All factors are given consideration .

ويمكن للجنة أن تستدعى آخرين لحضور اجتماعاتها إذا كان لرايهم وزن كبير ، كاستدعائها مثلاً لمدير البحوث .

ومما يُدعّم هذا الإجراء وجود هيئة تحليلية Analytical Agency يرأسها غالباً رئيس اللجنة نفسه ، ويكون على جانب كبير من الكفاية والدقة والقدرة على التحليل ، وتقوم هذه الهيئة التحليلية بإعادة النظر فى جميع المقترحات

وتحليلها ، وبذلك تُيسر على اللجنة عملها ، إذ تسترشد بما تقدمه لها هذه الهيئة من بحوث وتحليلات .

٤ - لجان الإنتاج : Products Committee

من الأمور الضرورية فى كل شركة ، الاهتمام بتنسيق وجهات نظر أقسام المبيعات والإنتاج والبحوث ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالتغيرات فى نوع الإنتاج Line of Products ، هذا بالإضافة إلى تحرير الإدارة العليا من ضرورات الموافقة على كل تغيير فى الإنتاج مهما كان هذا التغيير طفيفاً . . . لذلك كان من المنطقى وجود هيئة تتصف بالكفاية والقُدرة ، وتأخذ على عاتقها تحليل وتبسيط نوع الإنتاج Simplifying the line of products ، وتهدف هذه الهيئة من وراء ذلك إلى أن تكون الشركة فى مركز أقوى من ناحية المنافسة ، ومن ناحية القدرة على تحقيق الأرباح .

ويُعتبر تكوين لجان للإنتاج هو الحل المنطقى المعقول لسد جميع هذه الاحتياجات .

وتقوم لجان الإنتاج بالوظائف الآتية :

(أ) تُعتبر لجان الإنتاج مسئولة عن إعادة النظر فى نوع الإنتاج وتحليله لاستبعاد الأحجام والمنتجات غير المربحة والبنود عديمة النفع أو غير المنطقية .

(ب) تُعيد النظر ، وتقوم بإعداد البرامج والبحوث التى تستهدف الاحتفاظ بنوع المنتجات على صورة ملائمة لحاجة السوق .

(ج) العمل على إضافة منتجات جديدة إلى نوع الإنتاج ، والنظر فى كل ما يتعلق بالعلامات التجارية والعبوات والماركات المسجلة آخذة فى

الاعتبار تكاليف الإنتاج واتجاهات السوق ، واحتمالات الربح والمنتجات المنافسة .

وغالباً ما يندرج فى عضوية هذه اللجان ثلاثة أعضاء ، هم رؤساء أقسام البحوث Research ، والصنع Manufacturing ، والمبيعات Sales ، ويكون مدير البحوث عادة هو رئيس اللجنة .

وغالباً ما تُعتبر سلطة اللجنة نهائيةً فى حالة الموافقة الإجماعية للأعضاء الثلاثة .

٥ - لجنة الأفراد (الموظفين) : Personnel Committee

يترك اختيار وتعيين الموظف للوظائف الرئيسية فى كثير من الشركات الأمريكية للمراحل التى تملك السلطة العليا فى الإدارة التنفيذية . فمثلاً رؤساء العمال يجب أن يوافق على تعيينهم مدير المصنع ومراقب الآلات . وقد يكون الأخذ بمثل هذه الطريقة ذو أثر فعّال إذا استُخدمت الوسائل التى تُؤكّد تعيين المتفوقين من المرشحين .

ولكن المعتقد أن اتباع مثل هذه الطريقة ، غالباً ما يجعل مدير المصنع يقصر اهتمامه فى الترشيح للوظيفة الخالية على عمال القسم الذى به المكان الخالى . وقد يؤدى ذلك إلى استبعاد أشخاص أكثر كفاية Better qualified يتطلّعون إلى هذه الوظيفة من الأقسام الأخرى .

كما وأن اتباع مثل هذه الطريقة قد يشوبها عيب آخر وهو احتمال صدور قرار التعيين متأثراً بالاعتبارات الشخصية القائمة على التحيز Prejudice .

من أجل ذلك لجأت كثير من الشركات الأمريكية إلى إنشاء هيئة محايدة Disinterested Agency يقع على عاتقها مهمة فحص طلبات المتقدمين والتَّعَرُّف على مؤهلاتهم وكفائتهم قبل اتخاذ إجراءات الاختيار والتعيين .

وتقوم لجنة الأفراد بالوظائف الآتية :

(أ) تتَّسَلَّم من الرئيس المختص ترشيحاته الأولية Preliminary Nominations ، وهى تشتمل على أسماء الأشخاص الذين يُعتقد أنهم صالحون للوظيفة الحالية .

(ب) تدرس بعناية مؤهلات وخبرات هؤلاء الأشخاص ، لتُحدِّد ما إذا كانت تتوافر لديهم مطالب الوظيفة Requirements of the job .

(ج) تقترح أشخاص آخرين أكثر كفاية إذا كان لديها مثل هؤلاء الأشخاص .

(د) تُرَوِّد الرئيس المختص بأسماء المتقدمين الذين تنطبق عليهم المواصفات التى تؤهلهم للالتحاق بالوظيفة ، وعليه أن يُجرى اختياره النهائى من بينهم .

(هـ) تقوم مقام الهيئة المحايدة فى تقدير المؤهلات للمراكز الإدارية والتنفيذية المهمة فى الشركة .

وغالباً ما يندرج فى عضوية هذه اللجنة ثلاثة أشخاص ، وهم مدير الأفراد الذى يرأس اللجنة ، وذلك لمعرفته بالأفراد ، ووجهة النظر العامة للشركة ، وسهولة حصوله على تقارير الأفراد وتحليلها . والعضو الثانى فى اللجنة هو مدير الشركة نظراً لمعرفته الصحيحة لما تحتاج إليه الوظيفة من خبرة وإلمام . والعضو الأخير هو رئيس القسم المختص الذى يهتم بالتعيين .

وتقتصر مهمة اللجنة على إصدار رأيها فيما يتعلق بمدى توافر المؤهلات اللازمة فيمن يرغبون فى الالتحاق ، واستبعاد أولئك الذين لا يصلحون . وفى

مثل هذه الأحوال تكون هناك أُسسٌ سليمة يعمل على هديها رؤساء الأقسام الذين يملكون سلطة التعيين فى حدود مرتبات معينة ، أما التعيينات التى فوق هذه الحدود فيلزم لإقرارها موافقة الإدارة العامة .

٦ - لجنة المعاشات : Pension Committee

تُكوّن بعض الشركات لجاناً لإدارة خِطَط المعاشات ، وتقوم مثل هذه اللجان بالوظائف الآتية :

(أ) تفحص وتُعيد النظر فى جميع حالات المعاشات وجميع مكافآت الاستغناء ، وما تُقدّمه الشركة من منح ومساعدات .

(ب) اتخاذ قرار نهائى فى جميع الحالات التى تُعرض عليها وتقع فى نطاق السياسات القائمة .

(ج) تُعرض على اللجنة فى بعض الأحيان حالات تُعتبر جديدة بالنسبة إليها نظراً لعدم وجود حالات مماثلة ، وفى مثل هذه الأحوال يكون على اللجنة أن ترفع توصياتها فى هذا الشأن للإدارة العامة لتقرر ما تراه .

وغالباً ما يندرج فى عضوية هذه اللجان ثلاثة أشخاص ، أحدهم مدير قسم المعاشات والمساعدات وهو الذى يرأس اللجنة ، وهو بحكم وظيفته يعاونه موظفوه الذين يُحقّقون الحالات ويجمعون البيانات ، ويُجرون التحليلات الأولية ، ثم يقدمون إليها التوصيات . والعضو الثانى هو مدير الأفراد (الموظفين) نظراً لمعرفته وإلمامه بسياسات الشركة ووجهة نظرها . أما العضو الثالث فهو رئيس القسم أو الإدارة المختصة التى يكون موظفها موضع الاهتمام .

ومما يُسَرَّ على هذه اللجنة القيام بعملها ، أن موظفى إدارة المعاشات والمساعدات يُعاونون مدير إدارتهم ، ويقدمون إليه فى الوقت المناسب البيانات والقوائم التى لديهم عن الموظفين الذين سيتقاعدون Employees eligible for retirement والحالات التى تكون فى حاجة إلى مساعدات .

وتُعتبر قرارات اللجنة نهائية فى الحالات التى تنطبق عليها السياسات الموضوعة القائمة . وبهذه الوسيلة تتحرر الإدارة العليا من تفاصيل الحكم فى كل حالة ، وتكتفى بالنظر فقط فى الحالات التى لم يسبق عرضها عليها .

وقد أوضحنا أنه فى مثل هذه الحالات الأخيرة تُعرض مقترحات اللجنة على الإدارة العليا مُرفقةً بالتوصيات ، مع بيان يتضمن تحليلات شاملة لكل ما يتعلق بهذه الحالات ، فإذا أُصدرت الإدارة العليا قراراتها فى هذا الشأن ، فإن اللجنة بعد ذلك تهتدى بها إذا ما عُرِضَتْ عليها حالات مماثلة فى المستقبل .

اللجان الخاصة : Special Committees

تظهر فى كثير من الأحيان حالات جديدة أو مواقف جديدة تتطلب آراء مجموعة من الأشخاص من المتخصصين ذوى القدرة والكفاءة . وفى مثل هذه الحالات يُمكن تعيين لجان خاصة للنظر فيها ، على أن يُراعى دائماً أنه لا يدخل فى نطاق عمل هذه اللجان جمع البيانات والتفاصيل التى تتعلق بهذه الحالات ، بل يجب أن يُعهد بذلك إلى هيئة فنية « Staff agency » وتُقدَّم هذه الهيئة الفنية إلى اللجان جميع البيانات والتفاصيل والتحليلات التى تُسَرَّ عملها وإصدار ما تشاء من قرارات أو توصيات .

ويجب حل اللجان الخاصة بمجرد تحقيق أغراضها ، والذى يملك سلطة حلها هى الجهة التى أصدرت قرار تكوينها .

انتشار استخدام اللجان : The widespread use of committees

وقبل أن نختم بحثنا عن تنظيم اللجان ، والاستعانة بها كوسيلة من وسائل الإدارة ، يهمننا أن نُوضِّح أن هذه الوسيلة منتشرة ^(١) على نطاق واسع في مختلف أوجه النشاط الإنساني ، سواء أكان حكومياً ، أو صناعياً ، أو تجارياً ، أو عسكرياً ، أو خيرياً ، أو ثقافياً . . إنَّ المتَّبِعَ لنشاط المجالس التشريعية في أى مُجْتَمَعٍ من المجتمعات ، يجد فيها عدداً كبيراً من اللجان الدائمة والخاصة ، والمتَّبِعَ لنشاط مجلس الوزراء يجد أن المجلس يُقَسِّمُ نفسه إلى عديد من اللجان التى يتخصص كل منها فى موضوع من الموضوعات . . وهكذا معظم التنظيمات التى تهتم بمختلف أوجه النشاط الإنسانى .

وتكوين اللجان يصل إلى قمته فى المنشآت التعليمية ، حيث تلجأ الكليات فى الجامعات الكبيرة غير منها على الحرية الجامعية إلى تكوين أعداد كبيرة من اللجان ، تستهدف من ورائها تطوير قوة المدير التقليدية ، وقوة رؤساء الجامعات والعمداء . . وعلى هذا فإنه يوجد فى إحدى الجامعات الكبيرة أكثر من ثلاثمائة لجنة دائمة تُشارك فى الإدارة ، أو تنصح فيما يتعلق برسم السياسات . . هذه اللجان تمتد من المجلس الأعلى للجامعات . . إلى لجان الميزانية ، واللجان الرقابية والتنسيقية وشئون الخريجين ومصالح الجامعة ونظم الامتحانات .

وفيما يلى النص :

(١) يرجع فى ذلك إلى :

Committees on Trial, By R. Tillman Jr. (Harvard Business Review, May – June 1960).

"In educational enterprises, the committee form reaches its ultimate when faculties of great universities, jealous of academic freedom and distrustful of the power of the manager, traditionally circumscribe the power of presidents and deans with a myriad of committees. Thus in one large university, more than three hundred standing committees share in the administration or advise on policy. Such committees range from the importance of the academic senate and the budget committees to control committees, coordinating committees, and committees on alumni records, university welfare, and maintenance of order in examinations".

وأخيراً ، فإن هناك تأكيداً على ضرورة بذل الجهود لنجاح أعمال اللجان ، وأنه ينبغي دائماً التساؤل . . هل التكاليف التي ستُصرفُ على هذه اللجان ، تُعادل الفوائد التي ستتحقق من وراء إنشائها ؟ . . فمما لا شك فيه أن الهدف من إنشاء اللجان ، هو تحقيق مكاسب عن طريق الخبرة والعمل الجماعي المنظم ، وأن مثل هذه المكاسب المتوقعة تحقيقها ، من المتعذر إدراكها عن طريق الجهد المنفرد لأحد الأشخاص .

إن هؤلاء الذين يتحملون مسئولية تحقيق تنظيم كفاء^(١) ، ينبغي عليهم أن لا يغضوا أبصارهم عن الحقيقة التي تعني . . أنه يُمكن تبرير إنشاء اللجنة في

-
- "Transforming Organizations Through Linking", By John A. Hawley, (١) Organizational Dynamics, (Winter 1984).
 - "Small Groups and Large Organizations", By Robert T. Golembiewski, in Handbook of Organizations, ed. James G. March (Chicago : Rand McNally, 1965).

حالة واحدة فقط . . هي : إذا ما كانت التكاليف التي تحملتها من أجل العمل الجماعي ، قد تحقّق في مقابلها نتائج ملموسة .
وفيما يلي النص :

“Those—who bear the responsibility for efficient organization must never over look the fact that the committee can be justified only if the often considerable costs of group action are definitely offset by tangible benefits”.

الخلاصة

أوضحنا فى هذا الفصل أهمية العلاقات التنظيمية ، حيث أن العلاقات التنظيمية بين المسؤولين تُمثل جزءاً مهماً فى إدارة العمل ، وهى لا تكون بين إدارة وأخرى ، أو قسم وآخر عن طريق الرؤساء المسؤولين فحسب .. بل إنها تتسع لأكثر من ذلك ، فقد توجد علاقات وظيفية بين الإدارات والأقسام المختلفة تحقق التعاون فيما بينها بهدف انجاز الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة ، وتنفيذ السياسة العامة .

ومن أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية يرى علماء التنظيم والإدارة أنه ينبغي على كل رئيس أو مشرف فى إطار المراحل والمستويات الإدارية التى يتضمنها الهيكل التنظيمى ، أن يقوم بدوره الإدارى بالنسبة للمجموعة التى ينتمى إليها ، فمثلاً يبدأ بالإشراف فى اختبار وتدريب الأفراد المؤهلين للعمل فى نطاق إشرافه ، ويمنح الأفراد الذين يظهرون تقدماً ونمواً فرصة لبدء الرأى والإسهام فى تحقيق الأهداف وحل المشكلات التى قد تعوق تحقيق هذه الأهداف ، فى إطار غرس مفهوم إحساس كل فرد فى المجموعة التى يشرف عليها بقيمته الذاتية ، والمحافظة على العلاقات الشخصية بين أفراد المجموعة ، وبذلك يمكن للمشرفين النهوض بالأعباء الملقاة على عاتقهم بكفاءة تامة ، وبالمثل غيرهم فى المستويات الأفقية أو الرأسية من التنظيم .

ثم تَطَرَّقْنَا إلى ذكر أنواع الأنظمة الثلاث التى تتواجد فى التنظيمات ، وهى النظام التنفيذى أو العسكرى ، والنظام الوظيفى ، والنظام التنفيذى

والاستشارى ، وكذلك أنواع العلاقات التنظيمية الأربعة ، والتي تتلخص فى العلاقات التنفيذية المباشرة ، والعلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة ، والعلاقة الوظيفية ، والعلاقة الفنية ، موضحين ما يتحمله كل مسئول طبقاً للوظيفة التى يتولى مسئوليتها ، سواء فى ذلك العملية التخطيطية ، أو العملية التنظيمية ، ووضع أهداف مسئولياته موضع التطبيق بالكفاءة والفعالية المطلوبة ، مشيرين إلى أنه غالباً ما يسود فى الهيكل التنظيمى للمنشآت الكبيرة أنواعاً متعددة من العلاقات والسلطات كالسلطة التنفيذية وهى سلطة مباشرة من الرئيس على مرؤوسيه ، وتنساب فى تدرج هرمى ، والسلطة الاستشارية ، وهى علاقة فنية بين الرئيس ومساعدوه من المستشارين ، وهذه العلاقة تنساب من أسفل إلى أعلى ، والسلطة الوظيفية ، وهى سلطة خاصة محددة ، كسلطة مدير إدارة الأفراد فيما يتعلق بشئون الأفراد ، وموضحين أنه فى الغالب الأعم عندما يتم التقسيم الإدارى فى الشركات على أساس المناطق ، فإن المديرين والرؤساء يجمعون بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية .

ثم تطرفنا فى هذا الفصل إلى موضوع تنظيم اللجان فى إطار العملية التنظيمية ، وموضحين ما أثير حولها من جدل ونقاش ، حيث لا تؤمن بعض الشركات بها كوسيلة لها فائدتها فى الأعمال الإدارية ، وأنها غير مجدية ، وتتسبب فى تضيق الوقت ، وتعطيل العمل ، هذا فضلاً عن أن هذه الشركات ترى أن وسيلة الاستعانة باللجان فى الأعمال الإدارية تؤدي إلى تعطيل قوة الابتكار عند الأشخاص ، وتُقللُ الشعور بالمسئولية ، وأنها لا تتخذ قرارات حاسمة وواضحة ، وغالباً ما تلجأ إلى إيجاد أنصاف الحلول .. ثم أوضحنا رأى

بعض الشركات الأخرى التى تعتبر وسيلة الاستعانة باللجان وسيلة فعالة لتنسيق وجهات النظر ، وتقديم توصيات على أسس مدروسة للإدارة العامة ، أى أنها نوع من التنظيم الاستشارى الممتاز .

ويرى العديد من علماء التنظيم والإدارة أن وسيلة الاستعانة باللجان فى الأعمال الإدارية قد تكون عظمة الفائدة فى حالة إذا ما نُصَّ عليها فى إطار العملية التنظيمية ، وأنها جزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمى للمنظمة ، وينبغى أن يحدد التنظيم تحديداً واضحاً كل ما يتعلق بمركزها الحقيقى ، وعلاقات اللجان بعضها ببعض ، وعلاقات اللجان بأجزاء الشركة الأخرى ، وتحديد وظائف اللجان وأهدافها ، وحدود السلطة لكل منها ، وأن تُركِّز المنظمات على حسن اختيار أعضائها بحيث تتوافر فيهم قُدرات وصفات معينة تناسب مع طبيعة عملها ، وأن يكون عدد أعضائها فى أقل الحدود الممكنة ، وأن يتم الجهد الذى تبذله فى إطار حُسْن تنظيم وإدارة اجتماعاتها .

وقد دَعَمْنَا هذا الفصل ببعض الآراء التى ترتبط بالتطبيق العملى ، فأوضحنا أن تنظيم الشركات الكبيرة قد يتطلب الاستعانة بالعديد من اللجان ، ومنها لجنة التنسيق التى تقوم بمهمة تنسيق أوجه نشاطها الإدارى والتنفيذى ، و « لجنة المهايى والأجور » التى تهتم بموضوع المهايى والأجور وطريقة معالجتها ، و « لجنة المخصصات » ، التى تقوم بأجراء تحليلات كاملة لأى مشروع قبل البدء فى تنفيذه للتأكد من سلامته ، وتهتم بمراقبة المصروفات الرأسمالية وغيرها .

و « لجان الإنتاج » التي تأخذ على عاتقها تحليل وتبسيط نوع الإنتاج وتقوية مركز المنظمة من ناحية المنافسة ، ومن ناحية القدرة على تحقيق الأرباح ، و « لجنة شئون الأفراد » والتي يقع على عاتقها مهمة فحص طلبات المرشحين قبل اتخاذ اجراءات الاختيار والتعيين ، و « لجنة المعاشات » والتي تهتم بإدارة خطط المعاشات ، من حيث المعاشات ، ومكافآت الاستغناء ، وتقديم المنح والمساعدات ، واختتمنا البحث بموضوع تشكيل « اللجان الخاصة » في حالة ظهور مواقف جديدة تتطلب آراء المتخصصين من ذوي القدرة والكفاءة ، على أن تقوم السلطة التي شكلت هذه اللجان بحلها بعد تحقيق أغراضها .

قضايا للمناقشة

(١) « يرى علماء التنظيم والإدارة أن العلاقات التنظيمية بين المسؤولين تمثل جزءاً مهماً في إدارة العمل » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً وجهة نظرك في . . . كيف تتحقق هذه العلاقات من خلال التنظيم في صورته المثالية ؟ .

(٢) « يرى علماء التنظيم والإدارة أنه من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية ، فإنه ينبغي على كل رئيس أو مشرف ، في إطار المراحل والمستويات الإدارية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي ، أن يقوم بدوره الإداري » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً مفهوم (الدور الإداري) ، وموضحاً بعض الأمثلة التطبيقية ، على أن يكون من بينها « الدور الإداري للمُشرف » .

(٣) أشرح بشيء من التفصيل أنواع الأنظمة الإدارية ، وأنواع العلاقات التنظيمية التي يتضمنها التنظيم . . على أن تؤيد شرحك بالهياكل التنظيمية والإدارية كلما أمكن ذلك .

(٤) اشرح بشيء من التفصيل مفهوم العلاقات الآتية من وجهة نظر العلوم الإدارية ، وما هو الاصطلاح الإداري الذي تُطلَقُ العلوم الإدارية على هذه العلاقة ؟ .

أ (العلاقة بين الرئيس ومروّسه .

ب) العلاقة بين رئيس أو أكثر على المستوى الأفقي .

(ج) العلاقة الخاصة بالرؤساء الفنيين والمنظمة .

(د) العلاقة الاستشارية التي تربط المستشارين بالمديرين التنفيذيين .

على أن تؤيد شرحك ببعض الأمثلة التطبيقية .

(٥) طُلبَ إليك بصفتك دارساً للعملية التنظيمية أن تضع هيكلاً تنظيمياً لأحد المنشآت التي تمتد نشاطها إلى مناطق جغرافية متعددة .

أكتب بحثاً توضح فيه أساس تصميمك للعملية التنظيمية ، والتقسيم الإداري الذي تقترحه ، على أن تؤيد بحثك بالهياكل التنظيمية والإدارية كلما أمكن ذلك .

(٦) « تؤمن بعض الشركات بتنظيم اللجان كوسيلة لها فائدتها في الأعمال الإدارية ، بينما يرى البعض الآخر أنها تعطيل لقوة الابتكار عند الأشخاص » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً وجهات النظر المختلفة . ورأيك الخاص في هذا الموضوع .

(٧) « يرى علماء التنظيم والإدارة أن هناك بعض الاعتبارات التي ينبغي توفيرها ، حتى يمكن للجان أن تحقق أهدافها » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً بشيء من التفصيل هذه الاعتبارات .

(٨) اشرح بشيء من التفصيل رأى علماء الإدارة فيما يتعلق باستعانة الشركات الكبرى باللجان العامة على أن يتضمن شرحك أسماء هذه اللجان .

(٩) « أرادت بعض الشركات تشكيل لجان لبحث بعض الموضوعات ، للاستعانة بها في انجاز مهامها » .

وضّح الوظائف التي ترى من وجهة نظرك تخصيصها لهذه اللجان في قرار تشكيلها :

(أ) لجنة المهايا والأجور (ب) لجنة المخصصات

(١٠) « يرى العديد من علماء الإدارة أن الاستعانة باللجان فى ادارة النشاط يصل إلى قمته فى المنشآت التعليمية » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً أسباب إجماع العلماء على الرأى السابق ذكره ، وموضحاً بعض الجوانب التطبيقية التى تسترشد بها لتدعيم هذا الرأى .

الفصل التاسع

العملية التنظيمية

والتنظيم الرسمي وغير الرسمي

Organizational Process, Formal
and Informal Organization

التنظيم الرسمي :

قد يكون من الأهمية بمكان أن نُذكر بما أوضحناه سابقاً من أن البناء التنظيمي يُعنى بتحديد وترتيب المسؤوليات التي تُستخدم من أجل تنظيم العمل في إطار الهيكل التنظيمي الذي يوضح تدرُّج وتسلسل السلطة وعلاقتها ، غير أننا نجد في الحياة العملية العديد من المنظمات التي تضع خرائط تقسيماتها الإدارية ، دون أن تقتزن هذه الخرائط بالمعلومات التوضيحية التي تُعتبر أساساً لتحقيق الفائدة التي صممت من أجلها ، حيث يُعرّف بعض علماء الإدارة « الهيكل التنظيمي بأنه التوزيع الثابت نسبياً لأدوار العمل ، والوسائل الإدارية التي تكون نمطاً من نشاطات العمل المتصلة بعضها مع بعض ، والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات عملها والسيطرة عليها ^(١) .

وقد أسهمت المشكلات العملية ، ومن بينها مشكلات عدم فهم للتنظيم ، أسهمت هذه المشكلات في أن يقوم العديد من العلماء بإجراء البحوث التنظيمية . وعلى وجه الخصوص في مجال « البناء التنظيمي الرسمي » للمنظمة ، وأوضحت هذه البحوث أنه يتم تخطيط الهيكل التنظيمي الرسمي كمحاولة عملية لإيجاد علاقات مُحددة واضحة بين المكونات التنظيمية ، للهيكل التنظيمي للمنظمات ، ولعل ما اقترحه هؤلاء العلماء من الخرائط التنظيمية والدلائل التوضيحية لأمثلة حية على أهمية الهيكل التنظيمي الرسمي

- Organization : A Guide to problems and Practice, By John Child (New York : (١) Harper and Row, 1977).

Organization Structure, Environment and Performance, By J. Child (Sociology, 6, 1972).

الذى اقترحوه ، حيث توضح هذه الخرائط علاقات السلطة الرسمية بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد .

غير أن هناك أنواعاً من النشاطات والعلاقات قد تنشأ داخل التنظيم الرسمى وذلك على الرغم من أن التنظيم الرسمى لم ينص على إجرائها ، مثل النشاطات والتفاعلات التى تحدث بين بعض الأفراد الذين ينتمون إلى المكوّنات التنظيمية ، كاللقاءات العابرة ، والاجتماعات غير المخططة والمحاورات التى قد تدور فى بعض المناسبات بين رؤساء الإدارات ويتم فيها مناقشة العديد من المشكلات ، وعلاقات الصداقة والتقارب التى تتم من خلال العديد من أوجه النشاط ، إلى غير ذلك من أنماط التفاعل الاجتماعى ، والتى يترتب عليها العديد من المشاعر والأحاسيس بين الناس وتؤدى إلى التجاذب والتنافر ، والاحترام ، والتقدير ، والحسد ، والصداقات ، والعداوات ، والمناورات الخفية والمعلنة ، والمجاراة ، والمداواة . . . ومثل هذه المشاعر تؤدى إلى بروز مكانة بعض الأفراد لدى المجموعة ، حيث أن مكانة الشخص تركز على علاقاته مع الآخرين ، وعواطفهم نحوه ، ودرجة تفاعلهم معه .

التنظيم الاجتماعى والتنظيم غير الرسمى :

ولا شك أنه فى مثل هذه العلاقات الاجتماعية تظهر أفكاراً عامة تصوغ كيفية السلوك الإنسانى ، وتنمو معايير اجتماعية تمثل توقعات عامة لما ينبغى أن يكون عليه السلوك ، وكما يرى بعض العلماء « أن التنظيم الاجتماعى ، عملية ديناميكية تأخذ فى اعتبارها سلوك الأفراد ، ومختلف ألوان التفاعل بينهم من جهة ، وكافة الظواهر الثقافية الأخرى ، كالقيم والمعايير والتكنولوجيا . كل

هذه العوامل تُضفي معنىً على الحياة الإنسانية الاجتماعية من جهة أخرى ^(١) .

من أجل ذلك نرى العديد من العلماء فيما مضى فكروا في إقامة تنظيمات اجتماعية تنشأ بأسلوب علمي يعمل على تحقيق أهداف الجماعة ، أى إنشاء نمط من التنظيم يُمكن من خلاله استغلال الجهد الجماعي لتحقيق أهدافهم ، وذلك من خلال القواعد التي يرتضيها ، ويمثل لها أعضاء التنظيم ، وتحديد المستويات المسؤولة ودرجة مكانتها الوظيفية ، ومثل هذا الجُهد الذي يُحدّد خصائص التنظيم بصورة رسمية ، هو الذي نُطلق عليه في علوم الإدارة « التنظيم الرسمي Formal Organization » وإِضْفَاء صفة الرسمية على هذا التنظيم مُستمدٌّ من أن قبول الانتماء إلى هذا التنظيم يعنى الالتزام بالقيم والأهداف ، والعمل المنظم من أجل تحقيقها ، وهذا يختلف تماماً عن ما قد يحدث من خلال العلاقات الاجتماعية التلقائية السابق الإشارة إليها . والتي يترتب عليها ظهور أنماط من العلاقات ينجم عنها أساليب من السلوك والعمل لا يستقيم معها مقوّمات التنظيم الرسمي .

لذلك يرى علماء الإدارة والإجتماع أن المنظمات أياً كان الجُهد الذي تبذله من أجل تصميم تنظيم رسمي يعمل على تحقيق الأهداف المقررة ، إلا أن هذه المنظمات ستجد نفسها أمام سلوكيات لا تتناسق مع التنظيم الرسمي ، هذه السلوكيات ، والأشخاص المنتمين إليها هي التي تُطلق عليها علوم الإدارة « تنظيم غير رسمي Informal Organization » ، حيث أن هذه الجماعات شأنها في ذلك شأن كل الجماعات الإنسانية ، سوف تُطوّر ممارسات اجتماعية خاصة

The Process of Social Organization, By E.M. Olson (N.Y., Holt Rinchart and (١) Winston, 1968).

بها ، تتمثل في العلاقات الاجتماعية ^(١) التلقائية ، وهذه الاجتماعات قد يترتب عليها بعض التصرفات عن وعي أو غير وعي ، ولذلك نرى علماء التنظيم والإدارة يقررون أنه من العسير أن نفهم طبيعة أى تنظيم رسمى دون أن نهتم بشبكة العلاقات الاجتماعية غير الرسمية .

المدرسة الكلاسيكية لنظرية التنظيم

Traditional Organizational Theory

تدين الإدارة العلمية فى كثير من المعارف التى أدت إلى نشأتها وتطورها إلى عدد كبير من الباحثين سواء كانوا من المشتغلين بالعلوم الاقتصادية ، أو الممارسين للإدارة الصناعية ، خاصة وأن البحوث العلمية العميقة الحديثة تكاد تكشف باستمرار عن كثير من الجهود التى بُذلت منذ القرن السادس عشر والسابع عشر وما بعدهما عن بحوث وتجارب أُجريت فى كل من ميادين الإدارة الحكومية والإدارة الصناعية ، وغيرهما من دوائر الأعمال .

ويرى العديد من العلماء والباحثين أن الإدارة العلمية تدين فى كثير من المعلومات التى تتضمنها الآن ، إلى البحوث والدراسات التى أتت إليها من العلماء والباحثين على فترة طويلة من الزمن ، ومن بينها مثلاً دراسات الاقتصادى الكبير « آدم سميث » ، وأفكار « تشارلز بابذج » ^(٢) التى صاغها فى كتابه وموضوعه « اقتصاديات التصنيع » .

(١) Management and the Worker, By F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson (Cambridge, M.A. Harvard University Press, 1939).

(٢) His Life and Works in the Historical Evolution of Management Concepts, By Charles Babbage, Ph.D. Dissertation (Ohio State University, Columbus, Ohio, ١954).

أما فيما يتعلق بنشأة الإدارة العلمية الحديثة ، فإن هناك كثيراً من الباحثين فى علم الإدارة ، من يرى أن من بين أبرز من أسهموا فيها ثلاثة أشخاص . . وهم « فردريك ونسلو تايلور » الذى اهتم بالإدارة على مستوى المصنع ، وتناول الجوانب التخطيطية والتوجيهية والتنفيذية للقوى العاملة . . والثانى « هنرى فايول » الذى تناول الموضوع من زاوية الإدارة العليا ، واستنبط مبادئ وقواعد قابلة للتطبيق بالنسبة للوظيفة الإدارية أياً كانت المشروعات التى تمارس فيها الإدارة . . والثالث « ماكس فيبر » الذى اهتم بتحليل كثير من المنظمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخلها ، وأسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة ، والعلاقات القانونية الرشيدة من خلال أسلوب التنظيم البيروقراطى .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن ندعم هذا الرأى بما أورده ثلاثة من كبار علماء الإدارة فى الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث ذكروا فى مرجعهم الصادر فى عام ١٩٨٥ بعنوان « الإدارة من أجل فاعلية الأداء »^(١) .

قال هؤلاء العلماء : شارلز جرين ، وآيفرت أ. آدم ، ورونالد ج. ألبرت :

ما هى الخطوط المرشدة التى ينبغى أن يستخدمها المدبرون لتصميم الهيكل التنظيمى ، وشبكة العلاقات التى يتضمنها ؟ . . وما هى العوامل التى ينبغى وضعها فى الاعتبار ؟ . . هل يوجد هيكل تنظيمى مثالى ؟ . . إن هذه الأسئلة مازالت حية اليوم مثل ما كانت حية فيما مضى فى أوائل القرن

(١) يرجع فى ذلك إلى :

Management for effective performance, By Charles N. Greene; Everett E. Adam, Jr. and Ronald, J. Ebert, (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ 07632 1985).

العشرين عندما فُكِّرَ فيها ملياً هنرى فايول ، وماكس فيبر . . . وفردريك ونسلو تايلور . . . إنَّ هؤلاء الرواد حاولوا تقديم إجابات مكتوبة رداً على هذه الأسئلة . . . ومن تلك البدايات التى قدموها ، قَدَّم جيلٌ من الكتاب إضافات ، مثل « جيمس د. مونى » ، وآلان س. رايلي ، الذين أسهموا فيما يُعرف الآن بال مدرسة الكلاسيكية أو التقليدية لنظرية التنظيم .

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

What guidelines should managers use to create the structure and role relationships ? What factors should be considered ? Does an ideal structure exist ? These questions are alive today, just as they were at the beginning of the twentieth century when they were being pondered by Henri Fayol, Max Weber, and Frederick Taylor. These pioneers tried to present recorded answers to these questions. From these beginnings, a generation of additional contributors, such as James D. Mooney and Alan C. Reiley, created what is known today as the classical or traditional school of organizational theory.

وفيما يلى نورد نبذة موجزة عن إسهام هؤلاء العلماء :

ماكس فيبر Max Weber (١٨٦٤-١٩٢٠)

لعل من بين الأوائل الذين قَدَّموا بحوثاً ودراسات تتعلق بتصميم الهيكل التنظيمى للمؤسسات عالمُ الإدارة « ماكس فيبر » حيث يُجمع الباحثون فى العلوم الإدارية على أن من أهم الدراسات التى أسهم بها هذا العالم فيما يتعلق

بالدراسات التنظيمية والإدارية نظريته الخاصة « بهياكل السلطة Theory of Authority » هذه الدراسات قادت إلى تحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات ، وكانت تدور فى نطاق اهتماماته الأساسية التى توضح . . . لماذا يُطيع الأفراد الأوامر التى تصدر إليهم ؟ . . . ولماذا يقوم الأشخاص بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التى تنساب إليهم فى حدود الأوامر المُشددة التى تتلخص فى مفهوم « اصدع بما تؤمر » . . . وهو فى هذه الدراسة قام بتوضيحات على جانب كبير من الأهمية لتوضيح الفرق بين « القوة Power » والمواصفات التى تُمكن أى شخص من أن يدفع القوى التى تعمل معه إلى أن تُطيعه فيما يُصدره من تعليمات ، بغض النظر عن رغبتهم الشخصية فى مقاومتها . . . وكذلك اهتم بتوضيح مفهوم السلطة التى تنساب من خلال المراكز التى تتواجد داخل هذه التنظيمات وبحيث تُقبل القوى العاملة طواعية واختياراً تنفيذها . . . وفى خلال هذه الدراسات . . . أوضح كذلك أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة أنواع :

النوع الأول : أطلق عليه « العلاقة القيادية ذات القدرة التأثيرية الفاتنة » Charismatic^(١) .

والنوع الثانى : أطلق عليه « العلاقة التقليدية » Traditional .

والنوع الثالث : أطلق عليه « العلاقة القانونية الرشيدة » Rational Legal .

(١) معنى كلمة Charismatic باللغة الإنجليزية المُندرة على أن يكون الشخص محبوباً ، ومُعظماً من الآخرين لصفاته الخاصة التى تؤهله للقيادة .

Ability of a person to be loved and admired by other people because of his special qualities, leadership.

أو القدرة القيادية الفاتنة فى إطار حب المتبادل .

وقد أوضح في دراسته أن الصيغة الأولى تُمارس السلطة من خلال الموصفات الشخصية التي يتَحَلَّى بها القائد ، ولذلك استخدم كلمة Charism وهي مقبسة من اللغة اليونانية ، والتي تُوضِّح مدى تحلَّى الإنسان بمواصفات غير عادية ، بحيث تجعله في مستوى أعلى من أى إنسان عادى ، سواء من الناحية الخُلُقِيَّة ، أو من الناحية العملية . . والتي تُمكنه من ممارسة سلطاته بالأسلوب الذى يُحقِّق له قُدْرَةً هائلة فى ضبط النفس و طاقة استثنائية فى ممارسة هذه السلطة فى إطارٍ من المفاهيم التى تجعل المعاونين يتقبلون هذه التعليمات أو هذه التوجيهات برحابة صدر ورضى كامل ، إلى الدرجة التى جعلت بعض المُحلِّلين يرون أن الموصفات التى يتَحَلَّى بها مثل هذا الشخص تجعله يرتفع إلى منزلة هى أقرب إلى صفات الأنبياء . . ومن وجهة نظره أن كثيراً من هذه الصفات ينبغى أن تتوفر فى القادة السياسيين أو القادة الذين يقع على عاتقهم قيادة جماهير عريضة من البشر ، أو هؤلاء الذين يكونون فى مواقع تجعل منهم حلقة اتصال بين هذه الجماهير ، وبين القائد الأعلى الذى يقودهم . . وضرورة توافر مثل هذه الصفات تُعتبر على جانب كبير من الأهمية من وجهة نظره إذا أردنا للتنظيمات التَطَوُّر القائم على الاستقرار .

أما فيما يتعلق بالنوع الثانى القائم على « العلاقات التقليدية » فإن القائد يُمارس سلطته من خلال موقعه فى التنظيم . . وكثيراً ما يُمارس مثل هذا القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد المتوارثة ، أى الأساليب السابق استخدامها فى ممارسة السلطة . . وقد ضرب فى بحوثه الكثير من الأمثلة التى

توضّح هذا الأسلوب ، ومن بينها الأساليب التى أدار بها الإقطاعيون ممتلكاتهم ومنشآتهم الواسعة فى أثناء الحقبة التى عاشها هذا العالم . . وأوضح فيها أن المراكز الإدارية كانت تنتقل من الأب إلى الابن "Handed Down From Father to Son".

أما النوع الثالث ، وهو العلاقات القانونية الرشيدة داخل المنشآت والوحدات ، فهو الذى يَنَمُّ من خلال أسلوب التنظيم البيروقراطى القائم Bureaucratic Organization Form وهو التنظيم الذى يتواجد فى المنشآت الحديثة ، وهو يرى أن هذا التعبير يتفق مع التطور الذى وصلت إليه مختلف الوحدات فى المجتمعات الحديثة ، وذلك لأن أى تنظيم يُعتبر من وجهة نظره مشابهاً تماماً مع تصميم أى آلة من الآلات ، فإن أى آلة من الآلات تُصمَّم بحيث تقوم بوظيفة معينة ، وكل جزء من الآلة ينبغى أن يُؤدّى دوره بكفاءة عالية ، بحيث تكون النتيجة هى أداء الآلة لوظيفتها بأقصى درجة من الكفاءة . . كما يقول بأن الشرعية أو قانونية السلطة تمارس من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات "System of Rules and Procedures" . هذه القواعد والإجراءات هى التى تُكسبه شرعية ممارسة السلطة فى الموقع الذى يتواجد فيه أثناء تلك الفترة المعينة التى يُصدّر فيها تعليماته ويمارس فيها سلطاته . . هذه المجموعة من الإجراءات التى تمارس من خلال المراكز التى تشغلها مختلف المستويات الإدارية فى التنظيم ، هى التى أطلق عليها « ماكس فيبر »^(١) كلمة « بيروقراطية Bureaucracy » .

(١) يرجع إلى :

- The Theory of Social and Economic Organizations, trans by Max Weber, Trans. A.M. Henderson and Talcott Parsons (New York : Oxford University Press, 1947). Recently some doubt has arisen about exactly what Weber was saying about bureaucracy; see R.M. Weiss, "Weber on Bureaucracy :

ويمكن القول أن خلاصة النموذج الذي أطلق عليه ماكس فيبر « النموذج البيروقراطي Bureaucratic Model » يتلخص فيما يلي :

(١) يرى ماكس فيبر أنه ينبغي على كافة المستويات المسؤولة أن تتخلص من مشاعرها الخاصة فيما يتعلق بالقرارات التي ترتبط بمصالح العمل ، بمعنى البُعد عن المحسوبة والمحابة ، ومؤكداً على أن العلاقات المبنية على العوامل الشخصية والعاطفية ، تتعارض مع العقلانية والرشد .

(٢) ينبغي وضع المقاييس والمعايير التي يمكن من خلالها أن تتعرف القوى الوظيفية على متطلبات الترقى صعوداً في سلم السلطات والمسؤوليات ، حيث تمثل هذه المعايير الأساس الحقيقي لشرعية السلطة ، وفي إطار المفهوم الحقيقي لتكافؤ الفرص ، فإنه يمكن اختيار أفضل المرشحين الذين يتقدمون للوظائف الشاغرة ، والحصول على انتماهم وولائهم .

(٣) ينبغي توزيع الأعمال التي ترتبط بإنجاز المهام الخاصة بالمنظمة وفق أسلوب يتم من خلاله توزيع هذه الأعمال في إطار التخصصات المحددة ، ونطاق الإشراف الذي ينبغي معه أن يتعرف كل شخص من أفراد القوى العاملة على مسؤولياته وسلطاته ، وأن لا يتدخل أحدهم في أداء أعمال الآخرين .

(٤) ينبغي إيجاد نظام عالي المستوى يتضمن السياسات والقواعد والإجراءات التي تُنظم أداء العمل ، وأن يتم الإعلام به لكافة القوى العاملة ، وأن

= Management Consultant or Political Theorist ?" Academy of Management Review 8 (1983).

- "Characteristics of Bureaucracy", By H.H. Gerth and C. Wright Mills, in Form Max Weber (London : Oxford University Press, 1946).

تحرص المنظمات عند تطبيقه على توحيد مستوى التعليمات والقرارات ، وتحقيق المساواة والعدالة لشاغلي الوظائف المختلفة .

(٥) ينبغي أن يتضمن التنظيم ، بُنياناً هرمياً تتدرج فيه السلطات وفق مقتضيات المنطق العلمي الذي يتطلب من الذي يشغل الوظيفة الأعلى فى أى مرحلة من مراحل المستويات الإدارية فى المنظمة ، أن يكون هو الأفضل والأقدر والأكثر خبرة ، وبذلك يتحقق الاستجابة والانصياع إلى تنفيذ الأوامر والتعليمات .

(٦) ينبغي التأكد فيما يتعلق بأداء الأعمال ، أن يكون هناك فصل تام بين ممتلكات وشئون المنظمة ، وبين الممتلكات والشئون الشخصية .

وقد شغلت آراء وأفكار ونموذج فيبر العديد من علماء الإدارة وانتقدوها البعض حديثاً ، من حيث أنها تَبَنَّى الاتجاه الوصفى ، ويُركِّز البعض الآخر على نقاط الضعف فى البيروقراطية كطريقة لأداء أعمال المنظمة بفاعلية ^(١) .

ويرى العديد من علماء الإدارة أن التناقضات والتعارضات التى شهدتها المنظمات فى ظل التطورات الديمقراطية ، حثَّتْ ضرورة البحث عن أشكال جديدة أحدث فكراً وأسلوباً فى التطبيق ^(٢) .

(١) يرجع إلى :

- Weber on Bureaucracy : Management Consultant or Political Theorist ? By Richard M. Weiss. (Academy of Management Review 8, 1983).
- Bureaucracy : Conflict and other Disfunctional Effects, in Theories of Organization, by Henry L. Tosi (New York : John Willy, 1984).
- Max Weber's Types of Rationality, By S. Kalberg (American Journal of Sociology 85, 1980).

The Development and Decline of Patrimonial and Bureaucratic Administration, (٢) by W. Delany Administration Science Quart, 1963.

فردريك ونسلو تايلور : Frederick W. Taylor (١٨٥٦-١٩١٧)

تميّزت بحوث ودراسات فردريك ونسلو تايلور^(١) بالعمل على تحقيق الكفاءة الإنتاجية . وقد تميز إجراء هذه البحوث بالأسلوب العلمى . . الأمر الذى دفعه شخصياً إلى أن يطلق عليها « الإدارة العلمية » . . وقد سار فى سبيل تحقيق جهوده العلمية والتطبيقية على مستوى إدارة المصنع كما يلى :

أولاً - قسّم العمل الذى يقوم به العامل إلى حركات بسيطة أولية .

ثانياً - قام بدراسة علمية لجميع الحركات التى يؤدىها العمال أثناء أدائهم لأعمالهم Time and Motion Study . . واستطاع عن طريق هذه الدراسة أن يتعرّف على كثير من الحركات غير الضرورية التى يستخدمها العمال أثناء عملهم . . ثم استبعد غير الضرورى منها .

ثالثاً - قام بدراسة علمية لأسلوب أداء العمال لعملهم بعد استبعاد الحركات الزائدة غير الضرورية وذلك عن طريق رصد أسلوب الأداء مقترناً بالزمن الذى يستغرقه أداء كل حركة وذلك عن طريق الاستعانة بساعة التوقيت التى يطلق عليها ساعة الإيقاف Stop Watch .

رابعاً - اختيار أفضل الطرق وأسرعها فى أداء مختلف الحركات ثم إيجاد أسلوب قياسى لأداء كل عملية وبذلك تجنب كثيراً من الوقت الضائع . . الأمر الذى يترتب عليه زيادة الإنتاج .

(١) يرجع إلى :

- Shop Management, By Frederick W. Taylor, (New York : Harper and Brothers, 1919).
- Scientific Management, By F.W. Taylor, (New York : Harper & Brothers, 1947).

خامساً- قام بدراسة للتعرُّف على الفترات التى يصل فيها العامل إلى حد التعب ، بحيث ينبغى أن يأخذ العامل فيها فترة راحة وذلك للتعلُّب على الإعياء البدنى . وكان يستهدف من وراء ذلك زيادة الإنتاج . . وبذلك يزداد أجر العامل وفى نفس الوقت تؤدى زيادة الإنتاج إلى زيادة المبيعات . . وبالتالي دخل أصحاب المشروعات .

وفى إيجاز يمكن تلخيص هذه الوسائل الفنية للإدارة فى غرضين رئيسيين :

١ - اكتشاف خير الوسائل لأداء مختلف الأعمال فى الزمن القياسى الأمثل ، وذلك عن طريق القيام بتجارب فى هذا الموضوع ، ثم استنباط مبادئ علمية تكون قابلة للتطبيق .

٢ - إيجاد تقسيم جديد للعمل New division of labor يوضح العلاقات بين الإدارة والعمال ، ويتناول السلطات والمسئوليات لكل عمل ، مع إظهار مدى أهمية التخطيط فى تحقيق الكفاية الإنتاجية ، أى أهمية الفصل بين التخطيط الذى تقوم به الإدارة . . والتنفيذ الذى يقوم به العمال . .

وقد صار تايلور عضواً فى الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين عام ١٨٨٥ ، الأمر الذى يَسِّر له حضور اجتماعاتها والمشاركة فى المناقشات العملية فى المواضيع التى تُعرَض عليها .

ويهمنا أن نوضح أن تايلور وضع قاعدة « الأساس الوظيفى للعمل » ، فقد شاهد المُقدِّم « رئيس العمال Foreman » يتبع الطريقة التقليدية التى تقوم على أساس إشرافه على جميع العمال الذين يعملون تحت إدارته ، ولاحظ من تجاربه وبحوثه أن اتباع هذه الطريقة ينجم عنه الإسراف والضياع ولا يحقق الكفاية الإنتاجية التى يهدف إليها أصحاب العمل ، فقسَّم العمل الذى كان

يُشرف عليه شخص واحد إلى أقسام فرعية يُشرف على كل قسم فرعى شخص يتخصص فيه وهذه الأقسام الفرعية هى :

١ - موظفون كتابيون يشرفون على انسياب العمل وفقاً لأوامر العمل الصادرة . Route clerks

٢ - موظفون كتابيون يختصون ببطاقات التعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال . Instruction Cards

٣ - موظفون كتابيون يختصون بمراعاة الوقت والتكلفة Cost and time وهؤلاء هم الذين يصمموا ويضعوا التعليمات من غرفة التخطيط . Planning room

٤ - مشرفون لكل مجموعة Gang Bosses .

٥ - مشرفون للسرعة Speed Bosses .

٦ - الفاحصون Inspectors .

٧ - مشرفون لأقسام التصليحات Repair Bosses وهؤلاء عليهم أن يرشدوا العمال إلى أفضل الوسائل لتنفيذ التعليمات الصادرة إليهم ويتأكدوا من أن هذه التعليمات تتم فى الوقت المحدد .

٨ - شخص مسئول عن النظام فى المصنع Shop disciplinarian وهذا الشخص يقوم بهذه الوظيفة بالنسبة للمصنع بأسره .

وقد أدت هذه التقسيمات التى وضعها تايلور إلى نتائج مرضية ، منها أنه أمكن فى مدة قصيرة تدريب رؤساء يستطيعون القيام بكفاءة بالمهام الموكولة إليهم ، بينما أن الوضع كان غير ذلك فى الطريقة القديمة حيث كان يستغرق

التدريب فترة طويلة وبعد ذلك لا يستطيع الرؤساء إيجاداً جزءاً من المهام الموكلة إليهم .

هنرى فايول Henri Fayol : ^(١) (١٨٤١ - ١٩٢٥)

أجرى هذا العالم بحثاً ودراسات فى مفهوم مطلق الإدارة ، وبحث فى الهياكل التنظيمية ابتداءً من قاعدة الهرم حتى قمة البنيان ، أى حتى مرحلة الإدارة العليا ، واستنبط من هذه البحوث المبادئ الإدارية التالية :

(١) تقسيم العمل : Division of Work

يستهدف هذا المبدأ الحصول من الفرد على قدر أكبر من الانتاج ، بنفس الجهد الذى يبذله .

كذلك يزداد الأمر وضوحاً فى المجتمعات الإنسانية ، وهى أعلى المخلوقات رُقياً ، حيث يكون هناك تناسب كامل بين كل عضو من أعضاء الجسد مع ما يؤديه من وظائف . وهكذا كلما أُطرد نمو جماعة من الجماعات استجدت أجهزة قادرة على أداء الأمور المستحدثة وذلك بدلاً من الجهاز الذى كان يؤدي جميع الوظائف من قبل .

(٢) المسئولية والسلطة : Authority and Responsibility

السلطة هى ممارسة حق يُخَوَّل لصاحبه إصدار أمر ، ويكون على الغير الطاعة التامة Exact obedience وهو يرى وجوب التمييز بين سلطة المديرين الرسمية المستمدة من مراكزهم ، والسلطة الشخصية الناتجة من حصيلة صفات

(١) General and Industrial Management, by Henri Fayol (Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1954).

عديدة كالذكاء والخبرة ، وارتفاع الروح المعنوية ، والقدرة على القيادة ، وما آداء الشخص من خدمات سابقة . . . الخ .

(٣) النظام : Discipline

يمكن تلخيص معنى النظام فى إطاعة التعليمات بهمة ونشاط ، وإظهار سلوك ودى نحو المنشأة ، ويتمثل ذلك بصفة خاصة فيما يُبديه الشخص من ملاحظات فى علاقاته الخارجية .

(٤) وحدة الامر : Unity of Command

يجب ألا يتلقى الموظف تعليماته إلاً من رئيس واحد فقط One superior only إن عدم احترام هذه القاعدة ينتج عنه الاستهانة بالسلطة والاخلال بالنظام وتعرض المشروع لعدم الاستقرار ، وذلك لأنه طالما يمارس رئيسان سلطتهما على فرد واحد ، أو قسم معين ، فإنه سرعان ما يزداد الأمر اضطراباً وتشيع الفوضى وينتشر عدم الرضى بين الجميع .

(٥) وحدة التوجيه : Unity of Direction

ويمكن توضيح هذه القاعدة ، بأن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، يجب أن يكون لها خطة واحدة One plan ورئيس واحد One head ويعتبر هذا شرطاً أساسياً لتنسيق القوى وتركيز الجهود .

(٦) خضوع المصالح الفردية للمصالح العام :

Subordination of Individual Interest to General Interest

يتطلب هذا المبدأ تغليب مصلحة المنشأة على مصلحة أحد موظفيها أو مجموعة من الموظفين . كذلك مصلحة الأسرة فوق مصلحة أحد أفرادها ، ومصلحة الدولة فوق مصلحة أى مواطن أو مجموعة من المواطنين .

(٧) مكافأة الأفراد : Remuneration of personnel

تُعتبر مكافآت الأفراد ثمناً لما يبذلونه من خدمات ، وعلى ذلك يجب أن تتوافر في هذه المكافآت العدالة على قدر الإمكان ، وأن يسود الرضى أصحاب العمل والعمال .

(٨) المركزية : Centralization

إنَّ المركزية في نظر هنرى فايول ، كتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة ، فإنه من المشاهد أنه يوجد في كل شيء حتى Every organism سواء كان حيواناً أم إنساناً ، يوجد جانب تتَّجَمَّع فيه مشاعره وإحساساته ، هذا الجانب يُطلق عليه مخ Brain أو جانب مُوجِّه Directive part ومن هذا المنح . . أو الجانب الموجه تخرج الأوامر والتعليمات إلى مختلف الأجزاء فيؤدى كل عضو عمله ، وتكون لديه القدرة على الحركة والأداء .

(٩) تدرج السلطات : Scalar Chain

إن تدرج السلطة ، عبارة عن ضرورة توضيح سير السلطة في المشروع ، أى السلطة التى يتضح خطها ابتداء من نهايتها Ultimate authority حتى أدناها . وعلى ذلك فإنه عند القيام بمقتضيات حدود اتصالات العمل ، فإن الأمر يقتضى ضرورة سلوك هذا الخط ، حلقة بعد أخرى حتى نبدأ من أو ننتهى إلى نهاية السلطة . . أى ينبغى ضرورة توضيح تسلسل الرئاسات من أعلى المستويات إلى أدناها . . وتوضيح نطاق الإشراف .

(١٠) الترتيب : Order

يعنى هنرى فايول بالترتيب ، ترتيب الأشياء والأفراد ، وهو يعنى فيما يتعلق بترتيب الأشياء « أن كل شيء يجب أن يكون له مكان . . وأن يوضع

كل شيء فى مكانه الخاص » . ويسرى هذا المعنى أيضاً فيما يتعلق بترتيب الأفراد . . . « كل فرد يجب أن يكون له مكان . . وأن يوضع كل فرد فى مكانه المناسب » ، وقد خلّص فايول من ذلك بوجود ترتيبين فى المنظمة ، ترتيب مادى للأشياء ، وترتيب اجتماعى للأفراد .

Equity

(١١) المساواة :

يتساءل فايول قائلاً . . . لماذا المساواة وليست العدالة ؟ ويستطرد قائلاً إن العدالة عبارة عن احترام المعتقدات الوضعية وجعلها موضع التنفيذ ، غير أن هذه المعتقدات الوضعية لا تستطيع أن تُحيط بكل شيء ، فضلاً عما قد يعثرها من الإبهام والغموض فى نصوصها ، الأمر الذى يتطلب تفسيرها ، أو الإضافة إليها لتعويض ما بها من قصور .

Stability of Tenure of Personnel

(١٢) استقرار العمل :

يتطلب الموظف الجديد بعض الوقت للاعتياد على عمله الجديد حتى يتمكن من أدائه بنجاح ، هذا مع الافتراض دائماً أن هذا الموظف تتوافر لديه القدرات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة . . وعلى ذلك فإنه قبل حصوله على هذا المراتب ، أو فى حالة حصوله على هذا المراتب ولكنه استبعد من وظيفته ، فإنه لا يمكن القول أنه أدّى عملاً ذو أهمية للمنشأة التى يعمل بها . وما لا شك فيه ، أنه إذا تكررت مثل هذه الأمور ، فإن العمل لن يتم على أفضل وجه ممكن .

Initiative

(١٣) المبادرة أو الابتكار :

يستشعر الشخص الذكى قدراً كبيراً من الرضى عندما يُخَطَّط لفكرة معينة ، ويحرص حرصاً شديداً فى العمل على تأكيد نجاحها ، هذه القدرة على التفكير والتنفيذ هى ما تُسميه بالمبادرة أو الابتكار .

ومن الأمور المرغوب فيها أن يتحلى الموظفون فى مختلف المراحل الإدارية داخل التنظيم بهذه الصفة التى تعنى القدرة على الخلق والإبداع والإبتكار ، وعلى ذلك فإنه من الضرورى أن تعمل الإدارة على تشجيع تنمية هذه الصفة حتى تصل إلى أقصاها .

Esprit de Corps

(١٤) روح الاتحاد :

إن قادة المشروعات Business Heads عليهم أن يفكروا تفكيراً عميقاً فى المثل القائل « الاتحاد قوة Union is Strength » فروح الاتحاد والانسجام بين أفراد القوى العاملة فى المشروع تُعتبر قوةً كبيرةً له ، وعلى ذلك يجب أن تُبذل الجهود لتدعيمها .

ويختتم « فايول »^(١) بحثه عن القواعد ، والمبادئ الإدارية وأهميتها قائلاً « بدون مبادئ . . يعيش المرء فى الظلام والفوضى . . إن المبادئ هى المنارة التى تهدى من يسترشد بها ، ولن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها » .

J.D. Mooney and A.C. Reiley

ج.د. مونى ، أ.س. رايلي :

أوضحت المراجع العلمية إن هذين العالمين كانا من رجال الأعمال الأمريكيين ، الأمر الذى حفزهما إلى أن يُخصّصوا الكثير من الوقت والجهد للبحث فى أفضل وأنسب الأساليب لتحقيق كفاءة الإدارة والإنتاجية ، وقد أوضحنا فيما سبق بعض الأساسيات العلمية التى وضعها رواد الفكر الإدارى

(١) للراغبين فى مزيد من المعرفة عن حياة وآثار وبحوث العلماء ماكس فيبر ، وفردريك ونسلو تايلور ، وهنرى فايول ، يمكنهم الرجوع إلى مرجعنا « العملية الإدارية والتطبيق الإدارى » حيث تناولناهم فى المرجع السابق بمزيد من البحث والدراسة .

الذين أجمع علماء الإدارة المعاصرون على دورهم البارز فى تأصيل العلم الإدارى ، وتضمن أفكارهم فى كثير من النظريات التى استنبطوها ، وقد ورد فى العبارة السابقة التى عرضناها باللغة العربية والانجليزية فيما سبق أن العالمان مونى ورايلى من بين علماء المدرسة الكلاسيكية التى أسهمت فى النظرية التقليدية للتنظيم .

والجدير بالذكر هنا ، أننا نجد الكثير من اتفاق الأفكار بين العلماء الأوائل الذين بذلوا جهوداً علمية من أجل تأصيل العلم الإدارى وإيجاد نظريات للإدارة والتنظيم ، وأن المقام هنا لا يتسع لاستعراض وتحليل أفكارهم ، وقد حفلت المراجع العلمية لأساتذة الجامعات المصرية بالعديد من هذه التحليلات ، هذا بالإضافة إلى المراجع الأجنبية التى يكاد يصدر منها فى كل يوم بحث جديد .

وقد أوردنا هذا الاستدراك حتى يعرف قارئ المرجع الذى بين يديه أن هناك علماء آخرون غير الذين ذكرناهم ، وأن أسماء العلماء الذين أوردناهم ، هم فقط الذين ذُكروا فى العبارة الانجليزية التى اقتبسناها فى مطلع هذا الموضوع .

وفىما يتعلق بآراء عالمى الإدارة « مونى ورايلى » ، فإن أفكارهما تتفق مع علماء الإدارة السابقون فيما يتعلق بتقسيم العمل ، والتخصص الوظيفى ، والعمل على أن يتدفق العمل بالأسلوب الذى يمنع الاحتكاك والتضارب ، والازدواج فى إطار من البنيان الهرمى المصمم للهيكل التنظيمى .

غير أن هناك مبدأ على جانب كبير من الأهمية أورداه فى مرجعيهما الذى أصدره فى عام ١٩٣١ تحت عنوان : Onward Industry ، وفى هذا المرجع تناول المؤلفان موضوع مبادئ الإدارة فيما بين الفصل الأول والفصل الخامس ،

وتتضمن هذه الفصول المبادئ التى استنبطوها ، والتى يرى علماء الإدارة أنها تدخل فى نطاق الإسهام فى تحقيق ما هو معروف الآن بالنظرية الكلاسيكية للتنظيم .

ويعرّف العالمان فى المرجع السابق ذكره ^(١) ، التنظيم بأنه « شكل » أى تَجَمُّع إنسانى يهدف إلى تحقيق هدف مشترك ، ويؤكدان على أهمية عنصر « التنسيق » حيث يرى العالمان مونى ورايلى أن التنسيق يحوى كل مبادئ التنظيم . . . ويعرفان التنسيق « بأنه الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل التَّوَصُّل إلى وحدة فى النشاط لتحقيق هدف مشترك » . . . والعالمان يستندان إلى منطق السلطة من أجل تحقيق الهدف المشترك . . . ونظرتيهما إلى السلطة تعنى « القوة التنسيقية العليا The supreme coordinated power » .

(١) يرجع إلى :

– Onward Industry By J.D. Mooney and A.C. Reiley, (New York : Harper & Brothers, 1931).

ومبادئ الإدارة التى استنبطوها يُمكن الرجوع إليها فى المرجع المذكور أعلاه فيما بين الفصل الأول ، والفصل الخامس .

The relevant principles of management can be found in Chapters 1 through 5.

والجدير بالذكر هنا أن هذا المرجع أصدرته نفس المؤسسة فى عام ١٩٣٩ تحت عنوان مبادئ التنظيم

The Principles of Organization

ثم صدرت طبعة ثالثة فى عام ١٩٤٧ وذكر اسم مونى أنه المؤلف لهذه الطبعة .

See also : O. Sheldon, The Philosophy of Management (London : Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., 1923). See also the collection of writings in Luther Gulick and Lyndall Urwick, Papers in the Science of Administration (New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1937).

نظرية التعاون التنظيمية : Cooperative Organizational Theory

من الحقائق التي يعيشها عالمنا الدولي المعاصر اعترافه بأن التنظيمات التعاونية تُعتبر من أهم المنشآت التي يتحقق من خلالها تحسين الشئون الاجتماعية والاقتصادية للأعداد الكبيرة من المواطنين الذين يتضامنون بروح من الأخوة الصادقة والعلاقات الانسانية الرفيعة لتحقيق مبدأ (وحدة المصالح الاجتماعية والاقتصادية المشتركة) . . . ومن هذا المعنى فإن المواطنين يُعبئون جهودهم من أجل تحقيق هذا الصالح المشترك بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة ، ويحرصون حرصاً تاماً على أن لا تتدخل الاختلافات المذهبية أو السياسية في النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي للتنظيمات التعاونية .

كما وأن التنظيم التعاوني السليم لأى مجتمع من المجتمعات يهتم بقضايا الإنسان من المهد إلى اللحد ، ويضع في اعتباره النظرة الشاملة للحركة التعاونية ككل ، فى اطار من النظرة العلمية التى تنطلق من الظروف البيئية والتي تضع فى مقدمة واجباتها تأمين التطور الدائم للانتاج التعاوني وتحسين نوعيته استناداً إلى تقدم العلم والتكنيك .

ويستهدف التنظيم التعاوني من وراء ذلك ، ليس فقط اشباع حاجات أعضاء التنظيمات التعاونية ، بل أيضاً إشباع حاجات الشعب الآخذة فى الإزدياد ، ولتأمين التطور المتكامل الجوانب لجميع أوجه النشاط التعاوني ، خاصة وأن التنظيمات التعاونية تواجه منافسة عاتية من القطاعات المناظرة الأخرى ، وعلى وجه الخصوص « الشركات المتعددة الجنسيات » والتي يهدد نشاطها التعاونيات .

كما أن هيئة الأمم المتحدة تهتم اهتماماً كبيراً بتجارب الأمم بالنسبة للتعاون ودوره فى الارتفاع بأقل الناس حظاً حيث يُلقَى الأمين العام للأمم المتحدة كل سنتين على الجمعية العامة تقريراً مفصلاً عن تجارب الأمم التعاونية .

ويرى العلماء التعاونيون أن نظرية التعاون تعتبر من أقدم النظريات التى اهتمت بالإنسان ، واتخذت من التنظيمات الاقتصادية وسيلة لتحقيق أهدافها ، وتشمل نظرية التعاون مجموعة من المبادئ والقواعد والأسس التى يقوم عليها النظام التعاونى ، أو كما يرى البعض منهم مجموعة التقاليد التى تحكم وتنظم الأوضاع والعلاقات التعاونية العامة ، وعلى وجه الخصوص الجهد الذى قاد جمعية رواد روتشديل إلى النجاح ، الأمر الذى دفع العديد من العلماء إلى البحث والدراسة حول نظام رواد روتشديل على أمل أن يخرجوا منه بمبادئ مُحَدَّدة يتم الاتفاق عليها وتعتبر الدعائم الأساسية للحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم .

ويقوم الحلف التعاونى الدولى من آن لآخر بمراجعة المبادئ التعاونية فى ضوء المتغيرات العالمية ، مستهدفاً مسايرتها للتقدم العلمى والتكنولوجى ، وتبني أشكالاً وأنماطاً جديدة تناسب الحاضر والمستقبل ، الأمر الذى أفسح المجال أمام التعاونيات فى شتى أنحاء العالم لادخال تغييرات هيكلية ، واندماجات وتَرَكَزَات وتكاملات واسعة المدى وغير ذلك من المتغيرات ، بهدف أن يتحقق للتعاونيات المرونة التى تُمكنها دائماً من الملاءمة والمواءمة مع لغة العصر ، والقدرة على المنافسة .

ونظراً إلى أن المقام هنا لا يتسع لسرد تفاصيل التطور التاريخى من أجل ايجاد نظرية للإدارة والتنظيم التعاونى ، فإننا نرجو للتعرف على جانب من هذه التفاصيل الرجوع إلى :

الفصل الثامن الذى خصصناه « لنظرية التعاون والجودة » فى مرجعنا بعنوان : التنظيم ونظام ادارة الجودة الشاملة والمتواصلة الصادر عام ١٩٩٤ .
وكذلك مرجعنا ^(١) « فلسفة التعاون ومبادئ التعاون الدولية » الصادر فى عام ١٩٨٥ .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نضرب أحد الأمثلة لبعض الرواد الأوائل التعاونيين الذين نادوا بالتعاون كتنظيم أمثل لتصحيح أوضاع المجتمع وهو العالم « سان سيمون » .

الفكر الإدارى الكلاسيكى وعلماء آخرون :

سان سيمون : (١٧٦٠-١٨٢٥)

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك العديد من العلماء الذين كانت لهم إسهامات مبكرة فى إلقاء الضوء على أهمية الإدارة ، ولم تتناولهم علوم الإدارة بما يستحقون من تسجيل وتحليل ، وقد يكون ذلك راجعاً إلى أن جهودهم الفكرية كانت ترتبط بتنظيم المجتمع ككل ، وأن ينال أقل الناس حظاً وأكثرهم فقراً العناية الواجبة فى إطار تنظيم المجتمع ، بهدف أن يصبح هؤلاء الضعفاء قوة مضافة إلى الكيان الاقتصادى والاجتماعى للدولة التى ينتمون إليها .

وقد يكون من بين أسباب عدم تناول العلوم الإدارية لأرائهم راجعاً أيضاً إلى أنهم كانوا أصحاب أفكار سياسية أو اجتماعية ، فى ظل أوضاع جعلت

(١) لقد أصدرنا العديد من المراجع التى أوضحنا فيها هذا المفهوم ويمكن الرجوع إليها فى قائمة المراجع التى أصدرناها فى الصفحات الأولى من هذا الكتاب .

منهم قيادات فكرية . هاجمت وقتئذ أنظمة المجتمع القائمة على أساس الملكية الخاصة .

وقد اخترنا هنا على سبيل المثال « سان سيمون » الذى عاش فى أواخر القرن الثامن عشر ، وأوائل القرن التاسع عشر ، وكان من قيادات الفكر التعاونى ، ألف العديد من الكتب ، ونشر العديد من المقالات التى كانت تُهَيِّر عن آرائه فى الأسلوب الأمثل لتحقيق تكافؤ الفرص ، والنهوض بالمستوى الاجتماعى والاقتصادى للغالبية العظمى من المواطنين ، وتطوير مفهوم الملكية الفردية بحيث تكون لها وظيفة اجتماعية ، والأخذ بالتصنيع بحيث يكون له مضمون اجتماعى .

وكان سان سيمون يرى أن أى مجتمع من المجتمعات ليس له إلا هدفان .. الإنتاج ، والاستهلاك .. وكان دائب التفكير فى مقومات المجتمع الذى كان يعيش فيه لعله يهتدى إلى موضع العلة منه ، وأن يُوفَّق إلى علاج .

وكان يرى أن دراسة التاريخ تدلنا على أن هناك فترتين تتناوبان التاريخ البشرى بانتظام هما .. فترة التماسك الذى يسميه « التوازن » .. وفترة التخلخل الذى يسميه « الانحلال » . وعنده أن العصور الوسطى الاقطاعية تمثل فترة التوازن ، وقد أعقبتها فترة من الانحلال أو الانهيار هى ما يسمونه « عصر النهضة الأوروبية » ، و « حركة الإصلاح الدينى » .

ويرى سان سيمون أن الحل هو أن يسعى المجتمع من جديد إلى إقامة هذا التوازن الذى فقده ، وما دام التاريخ علماً ، والاجتماع علماً ، ففي الإمكان إعادة تنظيم المجتمع على أساس علمى راسخ ، وعلى قوانين علمية بدلاً من هذا الأساس الفلسفى الميتافيزيقى الذى أرسته الثورة الفرنسية ، وبدلاً من الأفكار المجردة التى نشرها الفلاسفة العقلليون فى القرن الثامن عشر عن

الطبيعية والإنسان والعلاقات الاجتماعية ، وكان يردد : « فليعلم الجميع أن الغاية من كل حكم ، ومن كل تنظيم اجتماعي إنما هي ترقية » أفقر الطبقات وأكثرها عددا « عقلياً وأخلاقياً وجسمانياً » . وكان يؤكد على ضرورة العمل السريع للأخذ بيد الفقراء وتحسين حالهم ، لأن لهم في مال الأغنياء نصيباً .

وكان ينادي بضرورة قيام مجتمع مخطط ، يقوده العلم والصناعة ، فقد كان يثق في العلم وفي تقدمه المستمر .

ويرى سان سيمون أن المجتمع سَلَّمْ أو على الأصح هرم مُتَدَرِّجٌ من ثلاث مستويات ، وفي قمة هذا الهرم « العلماء » وفي وسطه طبقة الملاك ، وفي قاعدته طبقة من لا يملكون شيئاً .

والجدير بالذكر في هذا المقام أن مؤلفات سان سيمون توضح أنه اهتم بتتبع تطور الأنماط التنظيمية الحديثة ، وحاول أن يُحدد بعض خصائصها ، وأكد على أهميتها البالغة في المجتمع . وأشار سان سيمون إلى أن : « مجتمع الغد لن يعتمد على الأساليب الإدارية التي تستند على القهر أو القوة ، كما أن سلطة الهيئة الإدارية العليا في المستقبل لن تصبح قاصرة على المولد أو الوراثة . وإنما ستركز على المعرفة العلمية . والخبرة الفنية » .

وقد أشار سان سيمون في العديد من كتاباته إلى . . . « الارتباط الوثيق »^(١) بين ظهور العلم الحديث ، والاتجاه نحو المهن الفنية العالية ، وتطور ظاهرة الانفتاح على العالم Cosmopolitanism وما يصاحب كل ذلك من تطور تنظيمي .

(١) نرجو الرجوع إلى المرجعين الآتيين :

- فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية ، للدكتور / كمال أبو الخير حيث أورد نبذة تاريخية عن تاريخ كفاح هذا العالم وأثره الفكري على تطوير المجتمعات .

- The Norm of Riciprocity, By A.W. Gouldner (American Sociology Review, 25, 1960).

العلاقة بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى :

Interrelationship of Formal and Informal Organization

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نورد آراء بعض العلماء فيما يتعلق بالعلاقة بين التنظيم الرسمى ، والتنظيم غير الرسمى .

رأى بعض العلماء فى العلاقة بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى

Koontz & O'Donnell

راى كوتنز وأودونل :

يقول العالمان . . . إذا كان التنظيم الرسمى ^(١) يتم تصميمه لكى يعمل بصورة فعّالة ، فإن عليه أن يعترف بالتنظيم غير الرسمى ويستخدمه ويتوافق معه ، وبما أن التنظيم هو أداة اجتماعية لتنسيق أوجه النشاط الإنسانى عن وعي وإدراك لأجل تحقيق الهدف المطلوب ، فيجب أن يعمل ضمن إطار أشكال السلوك الاجتماعى والخصائص التى تتصف بها أى جماعة من الجماعات .

وفيما يتعلق بطبيعة التنظيمات غير الرسمية ، يقول العالمان :

. . على الرغم من أن علماء النفس الاجتماعيون أدركوا أهمية التنظيم غير الرسمى فى السلوك الجماعى ، فربما كان أوضح تحليل لهذا التنظيم وعلاقته بالتنظيم الرسمى ذلك التحليل الذى قام به تشستر بارنارد ، الذى يقول فيه عن « التنظيم بأنه رسمى » ، عندما تكون أعمال شخصين أو أكثر مُنسقةً بوعى وإدراك من أجل تحقيق هدف معين ، فى حين يكون « التنظيم غير رسمى » ، عندما تتكرر وتعدد العلاقات بين الأشخاص بدون الاتفاق على أى هدف

Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions, By Harold (١)
Koontz & Cyril O'Donnell (McGraw-Hill Book, Company Inc., 1959).

مشارك ، حتى ولو أعطت تلك العلاقات نتائج جماعية أو مشتركة ، وبالتالي فإن مفهوم بارنارد للتنظيم غير الرسمي شبيه بمفهوم العالم الاجتماعي لطريقة التفكير والسلوك (العادات والتقاليد) ونعني بذلك الملاحظة الجماعية التي تُعتبر ممارستها مهمة جداً من قِبَل الجماعة والتي ترضى فرض العقوبة من أجل أن تحظى بالتنفيذ ، والمؤسسات عبارة عن (مزيج لعادات المجتمع وتقاليده وغير ذلك من أشكال التصرف الجماعي الهادفة إلى الحصول على هدف جماعي) .

إن جميع نماذج السلوك الجماعي تقع ضمن نطاق التنظيمات غير الرسمية واللغة وغيرها من وسائل الاتصال ، « الأشاعات » واجتماعات الكوتشينة التي تُعقد في نهاية الأسبوع ، ولقاءات القهوة الصباحية المنظمة وغير ذلك من أنواع السلوك الجماعي إنْ هي إِلَّا أمثلة على التنظيمات غير الرسمية .
وفيما يلي النص باللغة الانجليزية :

If formal organization is to be made to work effectively, it must recognize, utilize, and be consistent with informal organization. Since organization is a social tool for the conscious coordination of the activities of people toward a desired goal, it must be operated within the framework of those patterns of social behavior that characterize any group.

The nature of informal organizations.

Although social psychologists have recognized the importance of informal organizations in group behavior, perhaps the clearest analysis of them and their relation to

formal organization has been that made by Chester I. Barnard. He refers to an organization as formal when the activities of two or more persons are *consciously* coordinated toward a given objective, while organization is informal when the aggregate of interpersonal relationships are without conscious joint purpose, even though common or joint results may come from them. Thus, Barnard's concept of informal organization is similar to the sociologist's concept of folkways (customs of the group), mores (folkways whose observance is regarded as so important by the group that some sanction is applied to gain enforcement), and institutions (a complex of folkways, mores, and other groups patterns of behavior designed to gain a group objective).

All manner of patterns of group behavior fall within the sphere of informal organizations. Language and other communications devices, the "grapevine," the Friday-night poker group, the regular morning-coffee crowd, and many other patterns of group behavior are examples of informal organization.

رأى تشستر بارنارد : Chester Barnard

كما أشار بارنارد وبمنطق سليم أن التنظيم غير الرسمي يسبق بطبيعة الحال التنظيم الرسمي ، فقبل وضع الهيكل التنظيمي وتقرير الغرض المحدد للسلوك الجماعي ، يجب أن يوجد الإتصال والتعارف وهدف قوي للعمل ، فالناس يسعون وراء التجمعات وتحقيق كسب إشباع الحاجات من خلالها .

والجدير بالملاحظة أن عالم الإدارة برنارد كأحد الرواد الأوائل الذين لهم فضل السبق في التحدث عن التنظيمات غير الرسمية حيث أفرد الفصل التاسع من مرجعه القيم « وظائف الإدارة » لموضوع التنظيم غير الرسمي ، ومن بين ما ورد في هذا الكتاب بخصوص جماعات التنظيم غير الرسمي قوله . . . « إن مثل هذه الجماعات ليس لديها ادراك خاص بهدف مشترك . . . ويستطرد قائلاً أن الإتصال بينهم قد يكون عرضاً أو عن تدبير لتنظيم نشاط ، أو قد ينشئ من الرغبة الشخصية أو بسبب غريزة حب التجمع ، وقد يكون سلمياً أو معادياً ، ومهما كان السبب الذي يجمع الناس معاً فإنه يبدو أن التنظيم غير الرسمي المستمر يتضمن هدفاً » ^(١) .

Barnard, states in his pioneer chapter on informal organizations, that such groups have no "... specific conscious joint purpose. The contact may be accidental, or incidental to organized activities, or arise from personal desire or gregarious instinct; it may be friendly or hostile." Whatever the incident which originally throws people together, it appears that the continuing informal organization implies purpose.

وهذا الدافع إلى الانسحاب إلى الجماعة والتعارف الرشيد لبلوغ الأهداف التي لا يستطيع الفرد وحده الوصول إليها يُشكلان الأساس الذي يُبنى عليه التنظيم الرسمي . فعندما تتضامن الجماعة وتتناسق مع وجود غرض متفق عليه ، وهيكل مصمم لتحقيق ذلك الغرض ، تصبح الجماعة تنظيماً رسمياً .

(١) نرجو الرجوع إلى :

The functions of the Executive, By C.I. Barnard (Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938).

وكما يرى برنارد ، عن وعي وحسن ادراك أن التنظيمات الرسمية تتولد عنها بدورها تنظيمات غير رسمية إضافية ، وعلاقات السلطة التي تتواجد بينها لا يمكن تصميم هياكلها ، وقواعد السلوك القيادي التنظيمي غير المكتوبة ، والحاجة إلى تعلم « وسائل الاغراء والفتولة » وأساليب السلوك التي تحدث في المنظمات ، شاهدٌ على وجود علاقات غير رسمية . . أضف إلى ذلك أن المنظمة بطبيعتها تُولّد العديد من الجماعات أو المجموعات الصغيرة التي لا وجود لها على الخريطة التنظيمية ، ولكنها تنمو من عملية التقسيم ، وجماعات الورش وجماعة المشتغلين في إدارة الانتاج والهندسة ، والجماعات الرياضية .

وفيما يلي النص باللغة الانجليزية :

Interrelationship of formal and informal organization. As Barnard appropriately points out, informal association necessarily precedes formal organization. Before structure and conscious purpose can be given to group behavior, there must be communication, association, and a concrete object of action. People seek associations and the satisfactions that arise from them. This gregarious impulse and rational association to accomplish goals that an individual alone cannot gain form the basis for formal organization. When the group is associated and coordinated, with a conscious joint purpose and a formalized structure to gain this purpose, it then becomes a formal organization.

Formal organizations, as Barnard so aptly perceives, create additional informal organizations. The

interrelationships of authority that cannot be charted, the unwritten rules of organizational conduct, the necessity for "learning the ropes," and the patterns of behavior that develop in any organization are evidences of informal relationships derived in this way. Moreover, by its very nature an organization creates many small groupings or associations which are not on the chart but which grow from departmentation – the machine-shop group, the production-engineering group, the sixth-floor group, the Friday-evening bowling gang.

راى هايمان وهيلجرت :^(١) Haiman and Hilgert

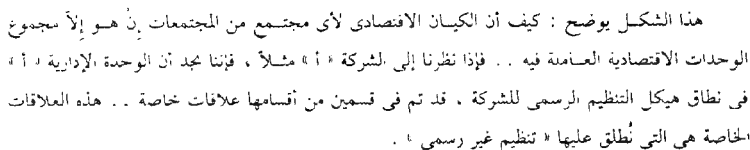
يقول « هايمان وهيلجرت » فيما يتعلق بالتنظيم غير الرسمي ما يلي :

يتواجد التنظيم غير الرسمي حيث توجد اتصالات متكررة بين الأشخاص ، وذلك على الرغم من أن هذه الاتصالات التي تتم ، قد لا تستلزمها مقتضيات هيكل التنظيم الرسمي ، وهذه الاتصالات قد تتم بصورة عرضية وغير مقصودة من خلال أوجه النشاط المنظم ، أو قد تنبع من خلال عمل الأشخاص أو رغبتهم في أن تقبلهم الجماعة ، ويصبحون جزءاً منها .

وفما يلي النص :

"An Informal Organization exists where people are in frequent contact with each other, although their relationships are not necessitated by formal organizational

Supervision : Concepts of Management, By Theo Haiman and Raymond L. (١) Hilgert. (South – Western Publishing Co., 1972).



ويعطى علماء التنظيم والإدارة إهتماماً كبيراً لموضوع التنظيم الرسمي ، والتنظيم غير الرسمي . . . وضرورة استخدام الأساليب التي تمكن من توجيه نشاط المنظمات غير الرسمية بحيث تكون في خدمة التنظيم الرسمي ، لإحداث التفاعل الذي يُوحّد القوى العاملة والاتجاه بها نحو تحقيق الأهداف الرسمية للتنظيم .

structure. Their contacts may be accidental or incidental to organized activities, or they may develop form personal preferences or desires to be accepted and part of a group”.

بعض مخاطر التنظيم غير الرسمي :

Some Dangers of the Informal Organization

توضح المراجع العلمية إن العالم « س . أرجيريس C. Argyris »^(١) يرى أن التنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة لوجود تناقض أساسي بين متطلبات الشخصية الإنسانية النامية ، وبين الخصائص التي على أساسها تم تكوين التنظيم الرسمي .

والمعتقد أنه إذا حدث التنظيم غير الرسمي ، نتيجة لوجود مثل هذا التناقض ، فإن الآثار المترتبة عليه ، تكون في غاية الخطورة على المشروع ، ذلك أن مثل هذا التنظيم غير الرسمي قد يدين بشعار « الغاية تبرر الوسيلة » .. ومن هنا ، يكون هناك احتمال في استخدام أساليب غير شريفة يترتب على الأخذ بها الإضرار بالمشروع .. ولعل عالم التجارة الذي تسوده المنافسة الشريرة وغير الشريرة ، كفيل بأن يوضح لنا ، أن المنافسين غير الشرفاء على استعداد لأن ينفذوا إلى داخل المشروع عن طريق شراء بعض الأشخاص الأقوياء ، الذين يستطيعون أن يجمعوا حولهم بقية العمال .. ثم استخدام بعض المواقف المعينة ، وانتهازها لتحقيق

Personality and Organization, by C. Argyris, N.Y. Harper, 1957.

(١)

أهدافهم فى إضعاف المشروع ، لكى يخلو السوق أمامهم ويحققوا أهدافهم . ومن المعروف أن هذه الأهداف تتحقق على حساب المشروع ، وجميع العمال ، ولا يهم أصحاب الأهداف غير المشروعة أن ما حققوه قد تم على حساب العائلات أو إضعاف الاقتصاد القومى .

من هنا ينادى خبراء التنظيم والإدارة ، بضرورة استخدام الأساليب التى تُمكن من التَعَرُّف على التنظيمات غير الرسمية ، والعمل على وضعها فى خدمة التنظيم الرسمى ، بحيث يتناسقان ويصبجان قوة دافعة تسير فى اتجاه واحد . . هو تحقيق التماسك من أجل خدمة أهداف المشروع . . ويقول « تشستر بارنارد » فى هذا الشأن : « استخدام أساليب من شأنها الحفاظ على شخصية الفرد ضد تأثيرات أساليب التنظيم الرسمى التى تميل إلى إضعاف وتحطيم شخصيته » .

“Means of maintaining the personality of the individual against certain effects of formal organizations which tend to disintegrate personality”.

ادوات التنظيم الرسمى : Tools of Formal Organization

واتماماً للفائدة نرجو أن نوضح أن هناك اعتبارات ضرورية لتحقيق العناصر الواجب توافرها فى التنظيم وأن هناك أدوات وأساليب متعددة يستخدمها خبراء التنظيم والإدارة لتدعيم نشاط التنظيم الرسمى ، ومن أهم هذه الأدوات والأساليب ما يأتى :

Records

(١) السجلات :

تؤدي السجلات خدمات متعددة لتحقيق أهداف المنشآت . . ويلاحظ أن مثل هذا المفهوم لم يكن سائداً لدى المديرين الممارسين الذين يتحملون مسئوليات تنظيمية من قبل . . وينبغي الاهتمام بحفظ السجلات ؛ لأنها فضلاً عن أنها تعطينا صورة تاريخية لحياة المنشأة وتطورها ، إلا أنها تفيد أيضاً عند إحداث تغييرات أساسية في التنظيم حيث يتتبع الخبراء التغييرات الأساسية التي حدثت في الماضي ، وغالباً ما يرجعون إلى فترة تتراوح مدتها من خمسة إلى عشرة سنوات ، ويستفيدون من البيانات والإحصاءات المستخرجة من هذه السجلات في معرفة الأخطاء وتتبع الأسباب التي أدت إلى وقوعها . . كما تستفيد المنشآت من البيانات المستخرجة من هذه السجلات في التحليل العلمي عند إجراء الدراسات المقارنة لمعرفة نتائج العمليات ، كالدراسات التي يُجريها أعضاء مجلس الإدارة عن نتائج العمليات السنوية مقارنة بالسنة السابقة ، أو لعدة سنوات سابقة غالباً ما يكون لفترة خمس سنوات . . وكذلك تفيد السجلات في عقد مقارنات داخلية بين مختلف الإدارات والأقسام . . إلى غير ذلك من الوحدات التي قد تكون في المشروع ، هذا بالإضافة إلى الفوائد الإرشادية والرقابية التي تؤديها ، كمعرفة مدى تحقيق كل وحدة من الوحدات لمعدلات الإنجاز المستهدفة ، وفقاً للخطة السابق إعدادها ، كما وتستفيد المنشآت من البيانات المستخرجة من السجلات للأغراض التخطيطية . . كالتنبؤ ودراسة احتمالات المستقبل . . كما وتستفيد المنشأة من هذه السجلات لمعرفة مدى الكفايات المتاحة لديها من القوى العاملة ، والقدرة على شغل الوظائف القيادية من بينها . . إلى غير ذلك من وسائل الاستخدام العلمي للسجلات .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضاً ، أن قوانين العالم تُلزم الوحدات الاقتصادية فيما يتعلق بالنشاط التجارى بضرورة مسك المنشآت «لدفتر منتظمة» تحددها القوانين وتعتبرها ضرورية وأساسية عند النظر فى الأمور التى تتعلق بعلاقة المشروع مع الدولة ، أو مراعاة المشروع لحقوق موظفيه وفقاً لقوانين الدولة ولوائحها .

ويرى « مكفرلاند » فى النهاية ، ضرورة إجراء مراجعة دورية للسجلات عن طريق أحد الخبراء المتخصصين فى هذا الميدان ، والذى عليه أن يقرر صلاحية كل بند من البنود ، ومدلول علاقاتها .

“Finally, a periodic audit and review of forms and records should be made by someone thoroughly experienced in this field, who will question the validity and wisdom of each item and their interrelationships”.

Reports

(ب) التقارير :

تتضمن التقارير عادة بيانات مكتوبة بشكل خاص ، تتعلق بموضوع معين ، أو مشكلة معينة ، أو تحقيق معين ، ويمكن أن تكون هذه التقارير أيضاً شفوية .

“Ordinarily, the term reports connotes data centering on some particular topic, problem, or investigation, presented in written form. Reports can be made orally also”.

وكلا الشكليين من التقارير ، سواء أكانت تقارير مكتوبة . أو تقارير شفوية . تعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للمديرين . الذين يريدون

أن يتعرفوا على جوانب الضعف الذى قد يكون موجوداً فى التنظيم . . ومن أجل ذلك تلجأ المنشآت إلى تخصيص شخص معين على جانب كبير من القدرة والكفاءة للقيام بمهمة كتابة هذه التقارير ، بعد القيام بمقتضيات المراجعة أو البحوث التى ينبغى أن تجرى على فترات دورية منتظمة .

ويلاحظ أن كتابة التقارير تتم فى بعض المنشآت بصورة منتظمة روتينية ، أو بحكم العادة by regulation or habit ، وليس نتيجة لاحتياجات فعلية تقتضى بذل الجهود فى صياغتها . . الأمر الذى يتطلب ضرورة مراجعة مثل هذه الأوضاع لاستبعاد بصفة دورية كتابة أى نوع من التقارير لا يوجد داع لكتابته .

ومما لا شك فيه أن التقارير إذا أحسن إعدادها ، ثم صياغتها يمكن أن تحقق نتائج طيبة بالنسبة للمنشأة . . ومن أجل ذلك فإن علماء التنظيم والإدارة اهتموا بالتقارير وأسلوب صياغتها ، باعتبار أنها إحدى الوسائل الفعالة لتحقيق الاتصالات داخل المشروع .

Organization charts

(ج) الخرائط التنظيمية :

تُعتبر الخرائط التنظيمية نوعاً من السجلات ، فهى توضح العلاقات وفقاً للتنظيم الرسمى ، والتبعات التى ينبغى أن يتحملها المديرون .

“An organization chart is a type of records showing the formal organizational relationships which executives intend should prevail”.

والخرائط التنظيمية تُوضّح مختلف الإدارات والأقسام والوحدات التي توجد في المشروع ، وكيفية الربط بين مختلف هذه الوحدات ، ونطاق السلطة الإدارية ، وتوزيع مختلف أوجه النشاط على الإدارات المختلفة . . الخ .

ولعل من أهم المزايا التي ترتبط بحسن إعداد الخرائط التنظيمية ، التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات ، الأمر الذي يمنع الاحتكاك والتضارب والازدواج ، هذا فضلاً عن التهرب من المسؤوليات عندما تستدعى الأمور التعرف على أوجه التقصير في المنشآت ، كما وتسهم هذه الخرائط في التعرف على نطاق الإشراف ، وهل يتم في حدود المعقول ؟ ، أم أن هناك ضغطاً على بعض الرؤساء والمشرفين ، بينما لا يوجد ضغط على البعض الآخر ؟ ، الأمر الذي يساعد على تصحيح الانحراف بما يحقق كفاءة الأداء . . كما تعطى الخرائط التنظيمية صورة عن الأوضاع في المنشأة ، بحيث يمكن اعتبارها وسيلة تعليمية تفهم القوى الوظيفية عن طريقها على التنظيم الرسمي ، وتتعرف أيضاً على وضعها بالنسبة للوظائف الأخرى في المشروع .

وإذا كانت الخرائط التنظيمية لها مزاياها التي ذكرنا بعضها ، إلا أن هناك من يرى أنها لا تُعبّر تماماً عن حقيقة الأوضاع التي قد توجد في المنشأة ، كما هو الحال فيما يتعلق بالتنظيمات غير الرسمية التي توجد في نطاق التنظيم الرسمي للمشروع . . كما وأنها لا تستطيع أن تُحدّد بالضبط مقدار السلطات والمسؤوليات في مختلف الوحدات ، هذا فضلاً عن أن البعض يرى أن لها آثاراً نفسية سيئة على هؤلاء الذين يظهرون على الخريطة التنظيمية في المستوى الأدنى .

Organizational manuals

(د) الدلائل التنظيمية :

اتضح لنا عند شرح مفهوم الخرائط التنظيمية أنها تعجز عن إعطاء وصف دقيق للجوانب التي تتضمنها هذه الخرائط ، الأمر الذي يُعتبر على جانب كبير من الأهمية لتَفَهُّم حقيقة الأوضاع فى أى تنظيم . . من أجل ذلك فإن المنشآت تعهد إلى بعض المتخصصين لكى يقوموا بوضع دليل تنظيمى ، يُرفق بالخرطة التنظيمية ، ويتضمن هذا الدليل شرحاً تفصيلياً لهيكل التنظيمى ، وتحليلاً شاملاً لمختلف الوظائف والمراكز الإدارية . . وهذا الدليل يعتبر على جانب كبير من الأهمية فى تحديد المعالم والنظم والإجراءات التى ينبغى على مختلف الإدارات أن تتبعها فى أداء مختلف أوجه نشاطها . . وعلاقة كل إدارة من الإدارات بالأخرى ، والأسلوب الذى تتم به هذه العلاقات . . ونظراً لأن الدليل التنظيمى يوضح طبيعة الوظائف المختلفة ، والمواصفات اللازمة لكل منها ، فإنه بذلك يساعد القوى الوظيفية المتطلعة لشغل الوظائف المختلفة الأعلى على أن تتدرب وتؤهل نفسها لكى تشغل هذه الوظائف مستقبلاً . . هذا فضلاً عن أن هذا التوصيف يساعد على تحديد الأجر على قدر الجهد المبذول فى كل إدارة من الإدارات . . وأيضاً بالنسبة للمشروع ككل . . وعلى وجه العموم ، فإن الشركات وجدت أن الدليل التنظيمى واسع الفائدة لتحقيق كفاءة إدارتها .

“Organization manuals are highly useful in running a company”.

وكما أوضحنا فإن الشركات تلجأ إلى المتخصصين من أجل إعداد هذا الدليل ، الذى يأخذ منهم جهداً كبيراً ، إذ يتطلب إعداده ضرورة الاتصال

بالقوى العاملة والتعرف منها رأساً على طبيعة عملها ، ومراجعة ذلك مع الرؤساء المباشرين ، إلى غير ذلك من المجهودات التى يتم عن طريقها التأكد من الحقائق التى يتضمنها الدليل التنظيمى .

(هـ) بيانات السياسات الإدارية : Policy Statements

يرى بعض علماء التنظيم والإدارة ، أن البيانات التى تتعلق بالسياسات الإدارية ، لا يمكن النظر إليها على أنها أداة من الأدوات أو الأساليب التى تُستخدم من أجل تحقيق كفاءة وفعالية التنظيم ، غير أن جميع علماء التنظيم والإدارة ، يكاد يجمعون على أن البيانات التى تتعلق بالسياسات لها أثر ملحوظ على هيكل أى تنظيم .

“Policy statements have considerable bearing on the structure of an organization”.

ولتوضيح أثر السياسات الإدارية على التنظيم ، نُعطى مثلاً للسياسة الإدارية فى أحد المنشآت فيما يتعلق بسياسة استخدام الأفراد ، حيث تقرر الاحتفاظ بعدد الأشخاص ثابتاً على قدر الإمكان stable as possible . . فإذا حدث توسع فى المشروع ، وبالتالي النشاط الذى تؤديه القوى العاملة ، فإنه اتباعاً للسياسة المقررة فيما يتعلق بالأفراد ، فإن المنشأة لن تعين موظفين جدد . . ومعنى هذا أنه سيقع على عاتق الموظفين الحاليين عبء بذل مزيد من الجهد لمقابلة التوسع الذى يحدث . . وفى نفس الوقت ، فإن الموظفين إذا وُجِّهوا بانكماش فى نشاط المشروع ، فإنهم لن يخشوا شيئاً ، لأنه تطبيقاً للسياسة الإدارية المعلنة والتى تتعلق بالتوظيف ، فإن الشركة لن تستغنى عن أحد منهم .

المبادئ الرئيسية للتنظيم : Major Principles of Organization

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة ، على وجود عدد من مبادئ التنظيم ، وأن هذه المبادئ تُعتبر هادياً ومرشداً عند التطبيق ، وأن هذه المبادئ ، شأنها في ذلك شأن عناصر الإدارة ، لم تصل بعد إلى الدقة التي تُمكن من صياغة نظرية متفق عليها مثلما هو قائم في العلوم الأخرى ، كالطبيعة والهندسة والفلك ، إلى غير ذلك من العلوم . . إنما هي بالدرجة الأولى أسس ومقاييس للتنظيم الجيد Criteria of good organization . . وفي ذلك يقول « أرويك » . . إن هذه إلا بداية . . بداية فقط لفلسفة شاملة لمهام الإدارة ، سواء في مجال دوائر الأعمال ، أو غير ذلك .

“It is only a beginning, a beginning, of a comprehensive philosophy of the task of administration, whether in business or elsewhere”.

وقد قامت جمعية الإدارة الأمريكية ^(١) بدراسة واسعة تتعلق بموضوع التنظيم ، نُشرت نتائجها في عام ١٩٥٢ ونُشرت أيضاً في بحث نشره عالم الإدارة « أرنست ديل » تحت عنوان « تخطيط وتطور الهيكل التنظيمي للمنشأة » Planning and Developing the Company Organization Structure وخلصت هذه الدراسة إلى أن هناك تسعة مبادئ أو مقاييس مستخدمة ، وتكاد

(١) يرجع إلى :

- Progressive Policies for Business Leadership, General Management Series, No. 156 (New York : American Management Association, 1952).
- The Elements of Administration, By Lynall Urwick (New York : Harper & Brothers, 1933)

تكون هى التى عددها علماء الإدارة البارزين السابق الإشارة إليهم فى كثير من مواضيع هذا الكتاب ، وهم « بارنارد ، وفايول ، وتايلور ، ودنيسون Dennison ^(١) ، وأرويك . وغيرهم . . .

ويمكن تلخيص المبادئ الرئيسية فيما يأتى :

١ - مبدأ وحدة الهدف : Principle of Unity of Objective

وبموجب هذا المبدأ ، فإنه ينبغى على المنشأة ككل ، وعلى كل إدارة من إداراتها أو وحدة من وحداتها أن تسهم فى تحقيق هذا الهدف .

٢ - مبدأ الكفاءة : Principle of Efficiency

وبموجب هذا المبدأ ، فإنه ينبغى على المنشآت أن تحقق أهدافها بأقل قدر ممكن من التكاليف .

٣ - مبدأ نطاق الإدارة : Span of Management Principle

وبموجب هذا المبدأ ، ينبغى تحديد عدد المرؤوسين لكل رئيس ، وأن يتم هذا التحديد وفقاً لكفاءة المديرين وقدراتهم ، ووفقاً للتقسيم الإدارى الذى توجبه مقتضيات التنظيم السليم .

Organization Engineering, By H.S. Dennison (New York, McGraw-Hill Book (١) Company, Inc. 1931).

وقد استنبط هذا العالم نماذج للحوافز والقيادة وفريق العمل ، وقام بتحليل الهياكل التنظيمية وأثرها على الأشخاص .

The Scalar Principle

٤ - مبدأ تدرج السلطات :

السلطة تعتبر دعامة أساسية لممارسة العملية الإدارية ، الأمر الذى يتحتم معه ضرورة توضيحها ، وبيان المركز الأعلى الذى يملكها ، ويستطيع عن طريقها أن يُنسّق بين أوجه النشاط المختلف الذى تحت إشرافه ، وكذلك الخط الذى تنساب من خلاله .

Principle of Responsibility

٥ - مبدأ المسؤولية :

بمقتضى هذا المبدأ ، يُعتبر المرؤوس مسئولاً أمام رئيسه عن المهام التى توكل إليه .. وكذلك لا يجوز للرئيس بأى حال من الأحوال أن يتهرب من مسؤولياته بحجّة أنه فوّض أحد مرؤوسيه فيها .

٦ - مبدأ تناسب السلطات مع المسؤوليات :

Principle of Parity of Authority and Responsibility

ينبغى تناسب السلطات مع المسؤوليات ، بمعنى أن السلطات التى تُفوّض لا ينبغى أن تكون أكثر من المسؤوليات التى ينبغى أداؤها ، وكذلك لا ينبغى أن تكون السلطات المفوضة أقل منها .

Principle of Unity of Leadership

٧ - مبدأ وحدة القيادة :

ومن مقتضى هذا المبدأ ، أن تتوافر صفات القيادة فى الرؤساء ، وأن لا يتلقى المرؤوس الأوامر أو التعليمات إلاّ من قائد أو رئيس واحد .

The Authority-level Principle

٨ - مبدأ مستويات السلطة :

ومن مقتضى هذا المبدأ أن توضح الحدود التى يمكن فيها لكل مستوى أن يتخذ قراراً معيناً ، فإذا تطلب القرار فى نطاق هذا المستوى تعدى هذه الحدود ، فحينئذ يرفع القرار إلى المستوى الأعلى لانتخاذ قرار فيه .

Principle of Division of Work

٩ - مبدأ تقسيم العمل :

ينبغى إنشاء هيكل تنظيمى للمنشأة ، بحيث يراعى فيه ، تقسيم الأعمال وتصنيفها بالأسلوب الذى يحقق أهداف المشروع بأعلى قدر من الكفاءة .

Principle of Functional Definition

١٠ - مبدأ تحديد الوظائف :

ينبغى تحديد الوظائف والأعمال تحديداً واضحاً ، على أن يراعى عند هذا التحديد أوجه النشاط والأعمال المتوقعة ، والسلطات التى تُمنح ، وكذلك علاقات السلطة بين مختلف الإدارات والمراكز الأخرى .

Principle of Balance

١١ - مبدأ التوازن :

ينبغى تحقيق التوازن داخل المشروعات ، كأن يكون هناك توازن بين مركزية السلطة ولا مركزيتها .. وتوازن فى أنظمة الضبط والرقابة التى تتعلق بالإيرادات والمصروفات .. وتوازن بين السلطات التنفيذية والسلطات الاستشارية .. الخ .

Principle of Flexibility

١٢ - مبدأ المرونة :

وبموجب هذا المبدأ ، فإن المديرين عليهم أن يُعدّوا أنفسهم لمقابلة التغييرات المحتملة التي قد تطرأ نتيجة للظروف الاقتصادية والأوضاع العالمية ، والتطورات التكنولوجية .. الأمر الذي يفرض عليهم أن يقوموا بإحداث التغييرات المناسبة فى التنظيم بما يقابل هذه المتغيرات ، من أجل تحقيق أهداف المشروع .. ويُسرّ أمر تحقيق هذا ، أن تكون هناك مرونة فى تصميم التنظيم .

Principle of Continuity

١٣ - مبدأ الاستمرار :

وبموجب هذا المبدأ ، ينبغى أن يكون واضحاً أن المشروع أنشئ لى يبقى ويستمر وينمو ، ومن أجل هذا ينبغى مراعاة ذلك فيما تقوم به المنشأة من برامج للتنمية الإدارية تستهدف إعداد القوى العاملة لمختلف الوظائف القيادية التى ستتحمل تبعات المسئولية فى المستقبل . وينبغى أن يُراعى فى الإعداد الظروف البيئية التى يعمل فيها المشروع . وعلى وجه الخصوص مرونة التطور لمسايرة التغييرات التى قد تنشأ فى عالم التجارة ، ودوائر الأعمال ، والأساليب الفنية والتكنولوجية . إن عدم مسايرة ذلك ، قد يترتب عليه جمود المشروع ، وبالتالي عدم مسايرته للمنشآت الأخرى المنافسة ، الأمر الذى قد يهدد بعدم استمراره .

١٤ - مبدأ تيسير مهام القيادة : Principle of Leadership Facilitation

ينبغي تيسير مهمة القيادات ، لكى تؤدي دورها بأعلى قدر من الكفاءة ، ومن شأن ذلك مثلاً ، أن يمارس القائد وظائفه الإدارية التى تتطلبها طبيعة مركزه القيادى على رؤوسه ، غير أنه قد يُعَرِّقُ من أدائه لهذه الوظائف أن تُفَوِّضَ سلطة استشارية ببعض هذه الوظائف فى نطاق الإشراف الخاص بإحدى القيادات ، وينبغي احترام الهيكل التنظيمى الذى تضعه المنشأة والذى توضح فيه المراكز القيادية ، وتمنحها من السلطات القدر الذى ييسر أداء مهامها ، وأن تُدعَّمْ باستمرار القيادات .. وهذا من شأنه أن يُبرزَ ملكة الخلق والإبداع والابتكار عندهم .. ويسهمون فى إسراع الخطى نحو تحقيق أهداف المشروعات ، وبالتالي رخاءها ونموها .

ولعل خير ما نشير به فى هذا المقام ، أن نورد رأى عالم الإدارة المشهور « بيتر ف. دركر » حيث يقول :

« إن الهيكل التنظيمى الجيد ، لا يترتب عليه بالضرورة الأداء الجيد .. مثل الدستور الجيد ، فإنه لا يضمن رؤساء جمهورية عظام .. أو القوانين الجيدة لا تنشئ مجتمع على مستوى أخلاقى عال » .

« غير أن الهيكل التنظيمي السيء يجعل ضرباً من المستحيل إمكان تحقيق أداء جيد ، حتى وإن كان الشخص أو المدير على جانب كبير من القدرة » .

“Good organization structure does not by itself produce good performance – just as a good constitution does not guarantee great presidents, or good laws create moral society. But a poor organization structure makes good performance impossible, no matter how good the individual or managers may be”.

التنظيم هو الإطار العام للإدارة :

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء التنظيم والإدارة يقررون أن التنظيم هو الإطار العام للإدارة ، وأن العملية الإدارية عملية متداخلة ، بمعنى أن أى مدير، فى أى موقع من المواقع عليه أن يمارس عناصرها ، من تخطيط ، وتنظيم ، وتعيين ، وتوجيه ، ورقابة ، وتنسيق . غير أن علماء التنظيم والإدارة يرون أيضاً « أن الدراسة المبكرة لنظرية التنظيم ، ستكون عوناً فى تفهم وتطبيق المبادئ التى تتضمنها الوظائف الإدارية الأخرى » .

“It is felt that the early study of organization theory will be helpful in grasping the implications of the principles underlying the other managerial functions”.

كما يعتبر علماء التنظيم والإدارة عنصر « التنظيم » بمثابة تأسيس لعلاقات السلطة . ويراعى عنصر التنظيم كافة الاعتبارات التى تتعلق بتحقيق « هيكل

التنسيق Structural coordination » ، بمعنى أنه يعمل على تنسيق العلاقات داخل الهيكل التنظيمى للمشروع على كافة المستويات ، سواء أكانت هذه العلاقات على المستوى الأفقى horizontally ، أو على المستوى الرأسى vertically ، وكذلك بين مختلف المراكز التى أسندت إليها أعمال متخصصة تتطلبها مقتضيات العمل على تحقيق أهداف المشروع . وما لا شك فيه أن هذه العلاقات هى التى تربط مختلف أجزاء المشروع بعضها ببعض ، وأن هذه العلاقات تُشكّل الإطار العام الذى تتناسق فى نطاقه المجهودات الفردية . .

ويرى بعض علماء التنظيم والإدارة ، أنه ينبغى على كل شخص يتولى مهمة التنظيم أن يسأل نفسه الأسئلة الهامة الآتية :

١ - لماذا أقوم بمهمة التنظيم ؟ Why organize ?

٢ - كيف أفوض السلطة ؟ How delegate authority ?

٣ - كيف ينبغى تجميع أوجه النشاط المختلف ؟

How should activities be grouped ?

٤ - أى نوع من السلطة ينبغى منحه فى نطاق الهيكل التنظيمى ؟

What kind of authority should be allocated throughout the organization structure ?

٥ - ما هو القدر من السلطة الذى ينبغى إعطاؤه لمختلف المستويات فى الهيكل التنظيمى ؟

How much authority should be dispersed in the structure ?

إنَّ هذه الأسئلة التي طرحناها فيما سبق أسئلة هامة ، لأن الإجابة عليها تُلقى أضواء كاشفة على طبيعة التنظيم ، وتسمح بانتقاء ووضع الأسس أو المبادئ التي يمكن أن تستخدم في تحليل وحل مشكلات التنظيم . وفى الحقيقة فإن المشكلات الإدارية ، بما تتضمنه من طرق متعددة لحلها نتيجة لوجود الكثير من العناصر المادية والبشرية ، هذه المشكلات لا يمكننا القول أنه يوجد لها طريق واحد لحلها . . بل دائماً يوجد طرق متعددة . . ومن هذا المنطلق فإن المبادئ ليست إلا جوانب مرشدة . . . The principles are there fore merely guides

ونرجو أن نؤكد أن المبادئ ينبغي أن ترتبط ارتباطاً عضوياً بالنسيج العلمى للموضوع الذى يسعى المدير إلى حله ، وبغير ذلك فإن المبادئ وحدها لا تستطيع أن تسهم تلقائياً فى حل المشكلات ، ومن هنا كان الترابط والتداخل فيما يتعلق بعناصر ودعائم العملية الإدارية ، والتي يعتبر التنظيم إطارها العام . . . ذلك التنظيم الذى يعتبره علماء الإدارة أنه ربما كان أكثر ميادين النظرية الإدارية تطوراً ، وأن أهميته قد إتضحت قبل أن تعرف أهمية الجوانب الإدارية الأخرى . . . وأن مبادئه التى اكتشفت أصبحت أكثر المبادئ نمواً واكتمالاً .

Its principles have been the more completely explored
and developed.

آراء حول العملية التنظيمية والتنظيم الرسمي

Organizational Process and Formal Organization

آراء وافكار حول تصميم العملية التنظيمية :

Peterson & Others

راى بيترسون وزملاؤه :

نعرض فيما يلى ما اقترحه علماء الإدارة « إل مور أ. بيترسون ، جروزفينور بلاومان^(١) ، وجوزيف م. تريكنت » يقترحون طريقة موحدة لتصميم هيكل المنظمة ، واستنبطوا قاعدة رأوا أنها تستوعب العملية التى تستخدمها المنظمة فى تصميم الهيكل . وتكون القاعدة من خمس خطوات هى :

- (١) حدّد الأهداف للشركة ولكل وحدة فرعية بعناية .
- (٢) حدّد النشاط الضرورى لتحقيق كل هدف .
- (٣) أجمع وقسم هذه النشاطات إلى مجموعات منطقية ومتجانسة وعملية .
- (٤) ارسم خريطة لهذه المجموعات وقم بفحصها لمنع التداخل .
- (٥) صمّم خريطة للمنظمة تفضّل المواقع وتُنشئ موقعاً مسؤولاً عن كل مجموعة وظيفية .

(١) يرجع فى ذلك إلى :

“Business Organization and Management”, Elmore E. Peterson, Grosvenor Plowman, and Joseph M. Trickett, 5th ed. (Homewood, Ill.: Irwin 1962).

Louis Allen

راي لويس آلين :

يرى « لويس آلين » أن الأسلوب ^(١) الأفضل للتصميم يتضمن التسلسل التالي :

- (١) حدّد الأهداف .
- (٢) حدّد العمل الرئيسى الذى يُحقّق الأهداف .
- (٣) إبدأ فى القاعدة ونظّم النشاطات النهائية أولاً .
- (٤) حدّد المواقع الإدارية الضرورية لإدارة النشاطات النهائية والمواقع الإدارية .
- (٥) اجمع الأعمال المتصلة والمواقع بعضها مع البعض باعتبار النتائج المطلوبة .
- (٦) تأكد من أن المجموعات تُشكّل نطاقاً إشرافياً موزوناً وأن هذه المجموعات لها وضعها التنظيمى الملائم .
- (٧) حدّد العدد الملائم من المرؤوسين لكل مدير .

Peter F. Druker

راي بيتر ف. دراكر :

يصف بيتر دراكر تناول آخر للعملية حيث يقول : « يتعين أن يبدأ التنظيم بالنتائج المرغوبة » ، ثم يُحدّد المدير النشاطات الرئيسة الضرورية للحصول على الأهداف بتحديد موضوعات التميّز المرغوبة والمواضع التى يمكن أن يؤثر الفشل فيها على النتائج . وتتمثل الخطوة التالية فى تحديد ماهية النشاطات التى يتعين

(١) مرجع سبق ذكره .

تجميعها سوياً وتلك التى لا ينبغى تجميعها . ويجب على المدير أن يجمع النشاطات التى تؤدى إلى نفس النوع من الإسهام بعضها مع بعض .

ويرى أن هناك أربعة أنواع رئيسية من النشاطات ، تأسيساً على نوع الإسهام الذى تقدمه^(١) :

(١) النشاطات التى تؤدى إلى نتائج تتصل بإيجاد موارد الدخل ، مثل : المبيعات ، الخزينة ، وتلك التى تُساهم فى إيجاد الإيرادات ، مثل : الانتاج والمبيعات ، وتلك التى تُوفّر المعلومات إلى مراكز الإيرادات والتكاليف .

(٢) النشاطات التى تُدعّم نظيراتها التى تؤدى إلى النتائج بمخرجاتها ، مثل : الهندسة والبحث والتنمية .

(٣) النشاطات التى تنهض « ببناء وحفظ الصحة وإدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات » .

(٤) نشاطات الإدارة العليا التى تُعالج موضوعات ، مثل الاستراتيجية ، الهيكل ، النمو ، الحجم ، التغيير ، والتنوع .

وتُعتبر الخطوة الرابعة التى نادى بها « بيتر دراكر » ضرورية لتحديد المسئولية والصلاحيات للقرارات التى سوف تُتخذ ، وحتى يتم ذلك على وجه صحيح يتعين أخذ طبيعة القرار فى الاعتبار ، ويجب على المدير أن يأخذ فى الاعتبار ما يأتى :

(١) يرجع فى ذلك إلى :

“Management : Tasks, Responsibilities, Practices”, By Peter F. Drucker, (New York : Harper & Row, 1974).

- (١) فى أى مستوى فى التنظيم ، يتعين أن تكون للمدير المعرفة والخبرة اللازميتين لاتخاذ القرار ؟
 - (٢) فى أى مستوى يجب أن تُعطى النشاطات والأهداف المتأثرة بالقرار الاعتبار الكافى ؟
 - (٣) من هم المديرون الذين يجب أن يساعدوا فى صنع القرار ومن هم المديرون الذين يتعين إخطارهم ؟
 - (٤) ما هى طبيعة العلاقات بين المديرين ، ومن هم المديرون الآخرون الذين يجب أن يُسهموا فى النهوض بمسئولياتهم ، ويتلقوا الإسهامات من مدير معين ؟
- كما يرى بيتر دراكر أهمية تحديد نطاق الإشراف فى الإطار الذى يترتب عليه أصغر عدد ممكن من العلاقات .

المنظمة المصفوفة : Matrix Organization

راى كلياند . ديفز . ولورنس : Cleland, Davis and Lawrence

يرى علماء التنظيم والإدارة أن من بين أصعب الأشكال لتحقيق التكامل فى المنظمات ، وأكثرها تكلفة ، أسلوب المصفوفة .

The most extreme (and costly) form of achieving interaction is the matrix structure or matrix organization.

والجدير بالملاحظة أن النماذج التنظيمية يتم تطويرها عندما يحاول المديرون أن يتعاملوا مع المشكلات التى تواجههم فى إدارة منظماتهم . وتبين أن

الأشكال التنظيمية المُقسَّمة تُعاون فى التَّغَلُّب على المشكلات التى لا تُعالجها الأشكال الوظيفية ، ولكنها مع ذلك تُؤلِّد المشكلات الخاصة بها . . كما تبين لنا أيضاً أنه يصعب على الكثير من المنظمات أن تستخدم خططاً مُطوية ، حيث أن هناك الكثير من الاستثناءات لهذه المشكلات ، ويتطلب التَّوَصُّل إلى الحلول غالباً أساليب متعددة منها التفاوض . . واتباع أساليب دعم القرارات . . . الخ . . ومثل هذه الأحداث تجعل من الصعب وجود خريطة نموذجية للمنظمة - كما أن الحل البيروقراطى النَمَطى المُتَمَثِّل فى رفع المسائل عبر تدرج السلطة الهرمى إلى أعلى يُحْمَلُ الإدارة العليا أكثر من طاقتها . ولذا استنبط علماء التنظيم والإدارة نموذجاً جديداً من أشكال التنظيم يتم تصميمه بحيث يضع فى اعتباره الاهتمام المتوازى للعوامل المتعددة ، وهذا التنظيم يطلق عليه « المنظمة المصفوفة Matrix Organization » .

وهناك أنواع مختلفة من المصفوفة ، وتستفيد كثير من المنظمات بوجه أو آخر من بعض صفات المصفوفة المُميَّزة ، وذلك باعتبارها علاجاً تنظيمياً مُتميِّزاً ، ويمكن للراغبين فى مزيد من الدراسة أن يرجعوا إلى ما كتبه بالتفصيل فى هذا الموضوع عالم الإدارة « دافيد كليلاند » ^(١) .

ويعرّف عالم الإدارة ستانلى م. دافيد ، وزميله بول ر. لورنس ^(٢) المنظمة المصفوفة بأنها « أى منظمة تستخدم نظام الأوامر المتعددة الذى يتضمن هيكلاً

(١) يرجع إلى :

“Matrix Management Systems Handbook”, By David I. Cleland, (ed.) (New York : Van Nostrand Reinhold Company, 1984).

(٢) يرجع إلى :

“Matrix” By Stanley M. Davis and Paul R. Lawrence, (Reading, Mass, : Addison - Wesley, 1977).

لتعدد الأوامر ويتضمن العديد من الوسائل المساعدة من ثقافة تنظيمية ونموذجاً للسلوك التنظيمي خاصة بالمنظمة .

والجدير بالذكر أن القاعدة البنائية الأساسية في المنظمة المصفوفة هي وكيف . . يمكن التحكم في استخدام الموارد وتوجيهها من جانب مجموعتين متعارضتين من المديرين ^(١) .

ونرجو ملاحظة أن التمييز الجوهرى بين الهيكل التقليدى والمنظمة المصفوفة هو وجود علاقة سلطة مزدوجة . ويمكن على سبيل المثال أن يُكلف المهندس بالعمل بإدارة وظيفية ومشروع ، وأن يكون مسئولاً لدى رئيس كل وحدة من الوحدات - ويعتبر النموذج الذى ينتج مختلطاً حيث يجمع بين ادارة المشروع وبين الإدارات الوظيفية ويمثل محاولة للاحتفاظ بمزايا التخصص الوظيفي بالإضافة إلى مزيد من تحسين عملية التنسيق الخاصة بإدارة المشروع ^(٢) .

(١) يرجع إلى :

“Matrix Management : The Structure with a Future”, By Leonard Sayles, Organizational Dynamics (Autumn 1976), in Matrix Organization and Project Management, ed. Raymond Hill and Bernard J. White (Ann Arbor, Mich.: Division of Research, Graduate School of Business Administration. The University of Michigan, 1979).

(٢) يرجع إلى :

- “Matrix Organization”, By Donald Ralph Kingdom, (London, Tavistock, 1973).
- “Organization Structure and Performance : A Critical Review”, By D. Dalton, W. Todor, M. Spendolini, G. Fielding, and L. Porter, Academy of Management Review, 5 (1980).

وقد تطور التنظيم المصنفوف فى المنظمات التى استجابت للتغيرات فى بيئاتها ، وعلى سبيل المثال فإن وكالة أبحاث الفضاء الأمريكية ووزارة الدفاع فى الولايات المتحدة الأمريكية أنشأت صيغاً للعقود ألزمت فيها المقاولين باستخدام ادارة المشروع . وبذلك تَعَيَّن على كل شركة تتعامل مع وكالة الأبحاث ووزارة الدفاع أن تطور تنظيماً للمشروع بالنسبة لكل مشروع محدد ، وذلك يهدف :

(١) المحافظة على مزايا التخصص والاقتصاد فى الموارد .

(٢) مقابلة متطلبات الحكومة .

(٣) الحصول على مزايا التنسيق فى إدارات المشروعات .

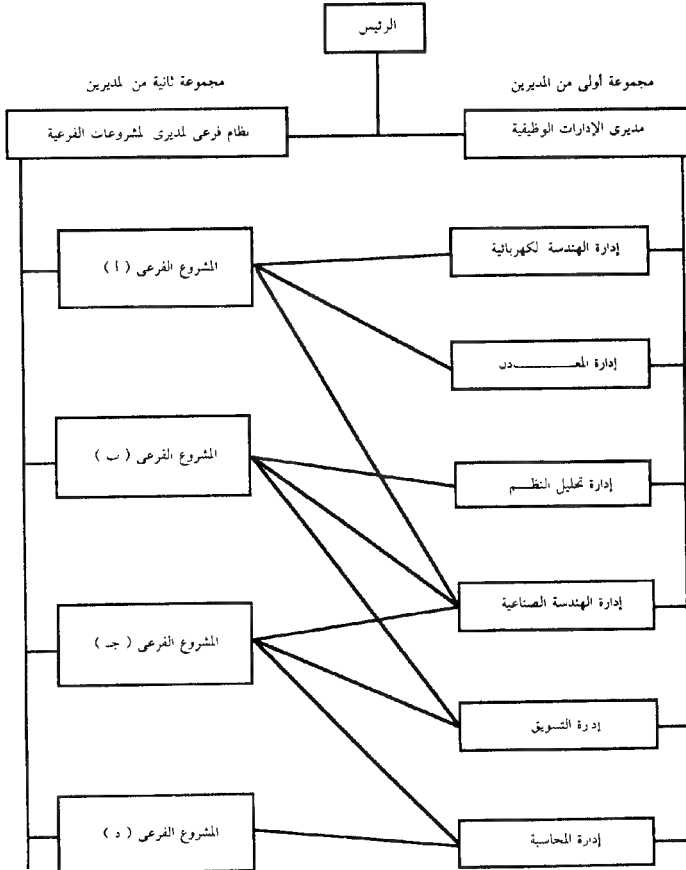
وقد طوّرت الشركات ذات المشروعات العديدة هيكلاً مصنفوفاً متفرعاً ، يجمع بين كل من مجموعات المشروع والإدارات الوظيفية . وأصبح للعديد من موظفى الشركات مسئوليات وواجبات مزدوجة . فعلى سبيل المثال ، يمكن أن يكلف المهندس الميكانيكى بالعمل فى المشروع (أ) وفى الإدارة الهندسية أيضاً . فإذا أنجز المشروع (أ) يُمكن أن يعود إلى الإدارة الهندسية مرةً أخرى ويستمر يعمل بها إلى أن يتم تكليفه بالعمل فى مشروع جديد .

مفهوم نظام المصنوفة والسلطة المزدوجة :

(١) يرأس كل مدير من مديرى الادارات الوظيفية مجموعة من المتخصصين .

(٢) يُكَلَّفُ المدير الوظيفى المختص من يعملون تحت إشرافه بالعمل فى المشروع الذى ينتمى إلى تخصصه الوظيفى ، فى إطار الهيكل التنظيمى للمنظمة ، الذى صمّم نظاماً فرعياً يتولى مهمة إدارة المشروعات .

يوضح الشكل الآتي : الهيكل التنظيمي لمنظمة تَبَّتْ نموذج المصفوفة



(٣) يتولى مدير النظم فى الإدارات الوظيفية مهمة الإشراف والعمل كمدير عام لتحقيق الهدف الكلى للمنظمة .

(٤) يتم استخدام الموارد وتوجيهها عن طريق مجموعتين من المديرين أى يوجد فى نظام المصفوفة علاقة سلطة مزدوجة ، وعلى سبيل المثال يُمكن تكليف أحد المهندسين بالعمل فى إحدى الإدارات الهندسية ، وفى نفس الوقت يمكن تكليفه للعمل فى أحد المشروعات ، وفى هذه الحالة يكون مسئولاً أمام مدير الإدارة الهندسية التى يعمل فيها ، ومدير المشروع الذى كُلِّف بالعمل فيه وفقاً للنظام الفرعى لإدارة المشروعات .

(٥) يعمل هذا الأسلوب على الاحتفاظ بمزايا التخصص الوظيفى ، وكذلك الاحتفاظ بمزايا عنصر التنسيق والرقابة اللذان يُعتبران من وظائف العملية الإدارية ، وما يترتب على حُسن استخدامهما من تحقيق عنصر التوازن ، وعنصر التوقيت ، فى اطار تكامل المشروع Integration .

(٦) يتطلب الأخذ بهذا النظام إكساب القيادات المسؤولة سلوكيات جديدة وقُدرات جديدة قد تستغرق وقتاً غير قليل لما يتطلبه نظام المصفوفة من ضرورة تنمية مهارات وقدرات المسئولين على تحمُّل مسئولياتهم الجديدة ، ومنها العمل على حل النزاعات التى قد تنشأ ، ومهارات المواجهة ، ومهارات التفاوض وإدارة الاجتماعات ، وينبغى على المنظمة فى نفس الوقت أن تُوجِّه المزيد من اهتمامها إلى القوى الوظيفية التى تخضع فى أداء عملها إلى رئيسين ، بالإضافة إلى اهتمامها بعمل المنظمة ككل .

(٧) تختار المنظمة أساس النموذج الذى يرتبط بالنشاط الرئيسى لأعمالها ، فقد تختار الشكل الوظيفى عندما تكون الخبرة الفنية شرطاً هاماً بالنسبة لها ،

وقد تختار النتائج الكلية كأساس عندما يكون تنسيق النتائج من أساسيات أهدافها . وقد تكون الاعتبارات الجغرافية ذات أهمية متساوية في بعض الأحيان ، وقد يكون الناتج والخبرة الفنية مهمين بدرجة متساوية ، ولا يمكن لأى منهما أن يزيد عن الآخر ، وهذا هو الموقف الذى واجهته صناعة الفضاء الأمريكية ، ودفع « منظمة أبحاث الفضاء الأمريكية Nasa » ، إلى الأخذ بنظام المصفوفة .

وقد يكون من الجدير بالتنويه فى هذا المقام أن نوضح أن الأخذ بنظام المصفوفة يستغرق وقتاً غير قليل ، لأن هذا الشكل يُعتبر من أكثر الأشكال تعقيداً ، ويقول فيه بعض علماء الإدارة أن عالم اليوم يتجه من البساطة إلى التعقيد (The Simplicity – Complexity Trend) .

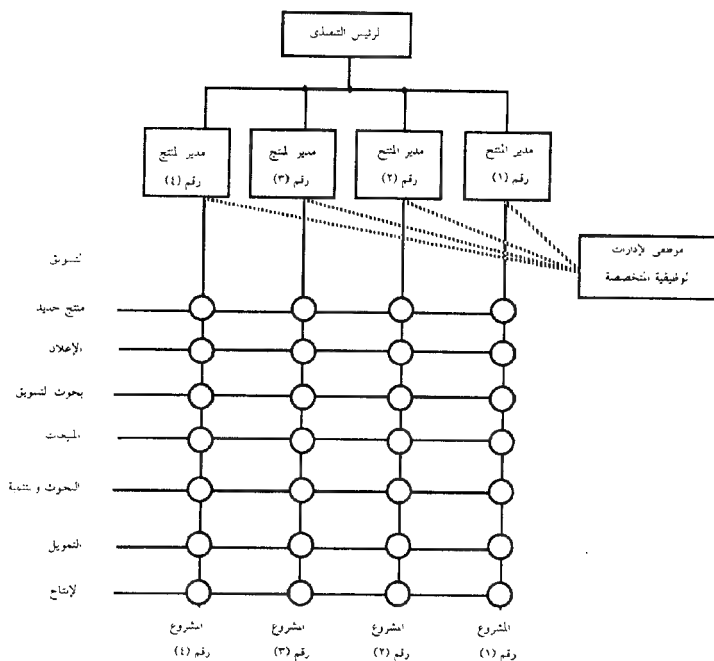
كما يقول هؤلاء العلماء أننا قد تعلّمنا أن الهياكل التنظيمية التى انبثقت من أساليب التطبيق البسيطة المتبعة منذ أوائل القرن العشرين ، قد اتجهت إلى ما هو أكثر تعقيداً ، وهو ما نشاهده اليوم ، كما هو الحال فى نظام المصفوفة .

We have learned that organization structures have evolved from the simple mechanistic structures of the early twentieth century to the more organic, complex structures of today, such as the matrix design.

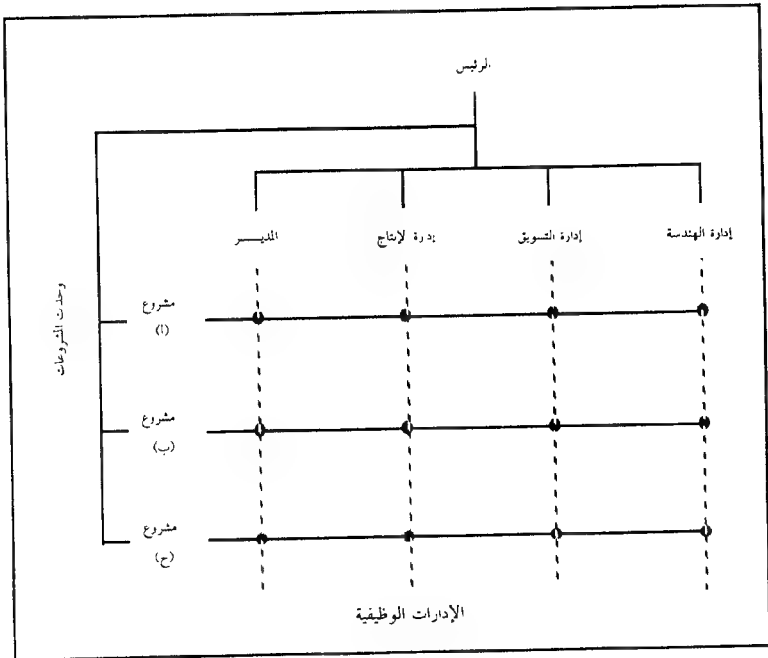
ويستطردون قائلين إنه فى ضوء مثل هذا التطور أصبحت طرق وأنواع الاتصالات أكثر تعقيداً .

Both methods and patterns of communication in organizations have tended to become more complex.

أحد الأشكال البسيطة لنظام المصفوفة



شكل آخر من أشكال المصفوفة



وأصبحت نظرية السلوك التنظيمى والتطبيق هى الأخرى أكثر تعقيداً .

Organizational behavior theory and practice are becoming more complex.

وينصح ستانلى م. ديفيز ، وبول ر. لورنس ، فى مرجعهما «المصفوفة»^(١) المصادر فى عام ١٩٧٧ أنه لا ينبغى استخدام نظام المصفوفة إلا إذا كانت هناك فعلاً حاجة إلى استخدامه ، وأن هناك ثلاثة شروط ضرورية يجب استيفاؤها قبل استخدام أى نوع من أنواع المصفوفة ، وتمثل هذه الشروط فى الضغوط الخارجية التى قد تحتاج إلى سلطة مزدوجة ، كما هو الحال فى الشركات المتعددة الجنسية التى تتبع الغالبية العظمى منها نظام المصفوفة ، أو كما هو الحال عندما تكون المنظمات فى حاجة ملحة إلى معالجة معلوماتها عند فشل وسائلها وأساليبها التقليدية ، أو عندما تكون ضغوط الأداء قوية ، ولا تستطيع المنظمة استخدام خبراء اضافيين للمشروعات التى تلتزم بها ، فحينئذ تجد نفسها فى موقف يترتب عليه أن تعمل المنظمة على حسن استغلال المواهب الانسانية والآلات استغلالاً كاملاً ، خاصة وأن الأشكال التقليدية تميل إلى مقاومة نقل المهارات عبر الخطوط التنظيمية ، ومن أجل ذلك تتجه المنظمات نحو الشكل المصفوفى ، فإنه يُسهّل مثل هذه الحركة ويوفر فى نفس الوقت بعضاً من الاستقرار والثبات .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوجه النظر إلى أن العديد من علماء الإدارة يرون أن الهيكل التنظيمى القائم على أساس نظام « المصفوفة »

(١) يرجع فى ذلك إلى :

“Matrix”, By Stanley M. Davis and Paul R. Lawrence, (Reading, Mass.: Addison - Wesley 1977).

يُعتبر من بين النظم الفادحة التكاليف التي تستهدف تحقيق التكامل ، حيث أن هذا النظام قد أنشئ خصيصاً لكي تتحمل المنظمة الكبيرة المسؤوليات الكاملة فيما يتعلق بتنفيذ مشروعات معينة يشترك في تنفيذها مجموعة من المتخصصين المعيّنين في المنظمة والذين ينتمون إلى الإدارات الوظيفية المختصة والتي يتضمنها الهيكل التنظيمي الكبير .

وتتكون المجموعات التي يوكل إليها الإسهام في تنفيذ المشروعات ، من مزيج من المهارات التي تفرضها احتياجات تنفيذ المشروع ، وبعد تنفيذ المشروع ، فإن كل شخص من أفراد هذه المجموعة يعود إلى الإدارة التي ينتمي إليها أو « يعود إلى بيته » ليستأنف واجباته الوظيفية العادية أو يتلقى مهمة أخرى في مشروع جديد .

وفيما يلي النص باللغة الانجليزية :

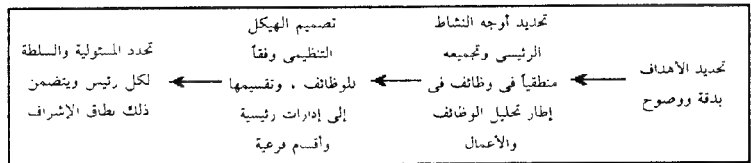
The most extreme (and costly) form of achieving integration is the *matrix structure* or matrix organization. It is a specially created office or unit that is assigned total responsibility for carrying out a specific project with a project group consisting of specialists selected from relevant functional departments throughout the larger organization. The composition of the group and its mixture of skills are imposed by the requirements of the project. Upon completing the project, the group is disbanded; members return to their "home" functional departments to resume normal functional duties or to receive reassignment to new projects.

الهيكل التنظيمي واتفاق العلماء :

ولعل من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أن جميع العلماء أياً كانت وجهة نظرهم فى النظم التى ترتبط بتصميم الهياكل التنظيمية^(١) يتفقون على ما يأتى :

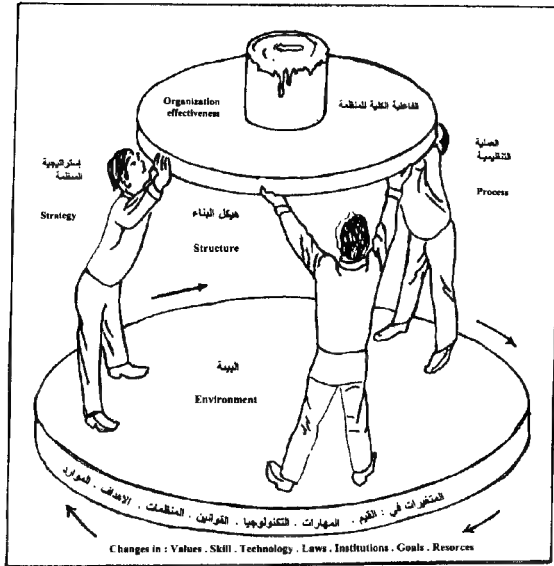
- (١) يجب أن يبدأ البناء بالأهداف والنتائج المرغوبة .
- (٢) تقسيم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع الأهداف التى يُراد تحقيقها .
- (٣) تقسيم العمل وفقاً للنشاطات المطلوبة ، وأن تكون الأهداف مُحددة بجلء ، على أن يتم تجميع النشاطات المتفرقة بعضها مع بعض على أساس التشابه ، وذلك على الرغم من وجود اختلاف إلى حد ما فى الرأى حول كيف ينبغي أن تكون متشابهة ؟ .
- (٤) يجب على التنفيذ أن يسند مسؤولية التجميع إلى مدير مُحدد وذلك بتحديد ... ما هى وكم مقدار السلطة التى يجب أن تكون لدى كل مدير من أجل اتخاذ القرارات ؟ .

وفىما يلى نورد الشكل الذى يوضح الخطوات المتفق عليها بالإجماع فى التصميم التنظيمي :



(١) يرجع فى ذلك إلى :

Organization Theory : A Macro Perspective for Management, By John H. Jackson, Cyril P. Morgan and Joseph G.P. Paolillo (Prentice Hall Inc. 1986).



يحرص خبراء العملية التنظيمية أن يتحقق التوازن للمنظمات التي يضعون خبرتهم في خدمتها ، والشكل أعلاه يعطى ايضاً لمفهوم هذا التوازن الذي يتطلب تحقيق التناغم والتناغم بين العمليات التنظيمية والهيكل التنظيمي والاستراتيجية .

ولمزيد من الايضاح وتقريب هذا المفهوم للدارسين ، فإن مهمة هذا التوازن يمكن تمثيلها بتكليف ثلاثة أشخاص بمهمة الحفاظ على برميل مملوء بالماء يحملونه على لوح مرفوع على أيديهم ، وهؤلاء الثلاثة الذين يقومون بهذه المهمة يقفون معاً على أرض تدور تحت أرجلهم ، نارة تُسرّع ، نارة تُبطئ ، ونارة تقف ، وهم لا يعرفون متى يحدث هذا ... هذه الأرض في دوراتها وتغيراتها تمثل البيئة التي تعس فيها المنظمات .. وعلى هؤلاء الثلاثة أن يسبقوا فيما بينهم للحفاظ على توازن البرميل حتى لا ينسكب منه الماء .

وهكذا المنظمة عليها أن تحقق التناغم والتناغم بين العملية التنظيمية ، والهيكل التنظيمي والاستراتيجية التي تفرضها متغيرات البيئة ، حفاظاً على توازن المنظمة واستمرار نموها ، والثلاث أشخاص في الرسم يمثلون العملية التنظيمية ... والهيكل التنظيمي والاستراتيجية ، ودور هذه الدعائم في الحفاظ على الفاعلية الكلية للمنظمة في إطار متغيرات البيئة .

الخلاصة

أوضحت البحوث والدراسات العلمية الإدارية أنه يتم تخطيط الهيكل التنظيمي الرسمي كمحاولة علمية لإيجاد علاقات محددة واضحة بين المكونات التنظيمية للهيكل التنظيمي ، وعلاقات السلطة الرسمية بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد ، غير أن الواقع العملي لتدفق العمل يوضح أن المنظمات تجدد نفسها أمام سلوكيات لا تتناسب مع التنظيم الرسمي ، هذه السلوكيات ، والأشخاص المتمين إليها تطلق عليها علوم الإدارة « تنظيم غير رسمي » .

وقد أوضح هذا الفصل الجهود العلمية الإدارية التي شارك فيها علماء الإدارة من أصحاب المدرسة الكلاسيكية لنظرية التنظيم ، وأوضحوا فيها الخطوط المرشدة التي ينبغي أن يستخدمها المدبرون لتصميم الهيكل التنظيمي ، وشبكة العلاقات التي يتضمنها ، والعوامل التي ينبغي وضعها في الاعتبار ، وكان من بين من تمّ إلقاء الضوء على جهودهم من رواد علم الإدارة ، ماكس فيبر (١٨٦٤-١٩٢٠) ، وفردريك ونسلو تايلور (١٨٥٦-١٩١٧) ، وهنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥) . كما أضفنا إلى العلماء السابق ذكرهم العالمين « موني ورايلي » في ضوء ما قرره علماء الإدارة من أنهم يتتبعون إلى المدرسة الكلاسيكية التي أسهمت في النظرية التقليدية للتنظيم ، ورأيهما الخاص في أن عنصر التنسيق يحوى كل مبادئ التنظيم .

ثم أشرنا إلى اعتراف مجتمعنا الدولي المعاصر بأن التنظيمات التعاونية تُعتبر من أهم المنشآت التي يتحقق من خلالها تحسين الشؤون الاجتماعية والاقتصادية للأعداد الكبيرة من المواطنين بغض النظر عن الاختلافات المذهبية أو السياسية ، أو الجنس ، وما تبذله هذه التنظيمات من جهود لتأمين التطور الدائم للإنتاج ، وأن « نظرية التعاون » تُعتبر من أقدم النظريات التي اهتمت بالإنسان والإنتاج وتنظيم الاستهلاك ، ولذلك أوردنا مثلاً لفكر العالم الفرنسي « سان سيمون » (١٧٦٠-١٨٢٥) الذي أوضح الارتباط الوثيق بين ظهور العلم الحديث ، والاتجاه نحو المهن الفنية العالية ، وتطور ظاهرة الانفتاح على العالم ، وما يصاحب ذلك من تطور تنظيمي .

ثم عرضنا آراء بعض علماء الإدارة فيما يتعلق بالعلاقة بين التنظيم الرسمي ، والتنظيم غير الرسمي ، وكان من بين هؤلاء العلماء رأى كونتز وأودونل ، وتشستر بارنارد ، وهابمان وهيلجرت . كما أوضحنا بعض مخاطر التنظيم غير الرسمي ، موضحين بعض الأدوات التي تستعين بها المنظمات من أجل تحقيق أهدافها ، وبعض هذه الأدوات لم يكن سائداً من قبل ، ثم أوردنا تلخيصاً لما أورده علماء الإدارة فيما يتعلق بالمبادئ الرئيسية للتنظيم .

وفيما يتعلق بآراء العلماء حول العملية التنظيمية والتنظيم الرسمي ، أوردنا آراء وأفكار بعض العلماء ، من بينهم رأى عالم الإدارة « المور بيترسون وزملاؤه » و « لويس آلن » ، « بيتر ف. دراكر » ثم ناقشنا اتجاه بعض العلماء نحو نظام « المصفوفة » الذي يعتبره العديد من العلماء أنه من بين أصعب الأشكال لتحقيق التكامل في المنظمات ، وأكثرها تكلفة ، وفي هذا الأسلوب من

التنظيم تستخدم المنظمات نظام الأوامر المتعددة الذى يتضمن هيكلاً لتعدد الأوامر ، ويتضمن العديد من الوسائل المساعدة من ثقافة تنظيمية ، ونموذجاً للسلوك التنظيمى خاصاً بالمؤسسة ، وقد تطور التنظيم المصفوف فى المنظمات التى استجابت للتغيرات فى بيئاتها ، وفى نظام المصفوفة تتكون المجموعات التى يُوكل إليها الإسهام فى تنفيذ المشروعات من مزيج من المهارات التى تفرضها احتياجات تنفيذ المشروع ، وبعد تنفيذ المشروع فإن كل شخص من أفراد هذه المجموعة يعود إلى الإدارة التى ينتمى إليها .

وقد ختمنا هذا الفصل بالنقاط التى يلتقى عندها علماء الإدارة فيما يتعلق بتصميم الهياكل التنظيمية ، من حيث الهدف ، وتقسيم الهيكل إلى إدارات وأقسام ، وتوضيح خطوط السلطة ، مشيرين إلى أن خبراء العملية التنظيمية يحرصون على أن يتحقق التوازن للمنظمات التى يضعون خبرتهم فى خدمتها .

قضايا للمناقشة

(١) « يرى علماء التنظيم والإدارة أن المشكلات التنظيمية أدت إلى إجراء العديد من البحوث والدراسات حول « التنظيم الرسمي » و « التنظيم الاجتماعي » و « التنظيم غير الرسمي » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً مفهوم المصطلحات التي وردت فيها ، وموضحاً العلاقة بينها ، وأثر هذه العلاقة فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمات .

(٢) « صدر في عام ١٩٨٥ مرجعاً علمياً بعنوان (الإدارة من أجل فاعلية الأداء) » .

أذكر أسماء العلماء الذين ألفوا هذا المرجع .

ثم تناول بالشرح والتعليق تساؤلاتهم التي أوردوها فيما يتعلق بتصميم الهيكل التنظيمي ، وإجاباتهم رداً على هذه التساؤلات .

على أن تتناول بالشرح أيضاً آراء العلماء الذين أشاروا إليهم في مرجعهم بخصوص المدرسة الكلاسيكية ونظرية التنظيم .

(٣) تناول بالشرح والتعليق رأيك الخاص في الموضوعات الآتية :

أ (يرى علماء الإدارة أن من أهم الدراسات التي أسهم بها «ماكس فيبر» نظريته الخاصة بهياكل السلطة ، وما علاقة هذه النظرية بـ « النموذج البيروقراطي » ؟ .

(ب) مفهوم «مطلق الإدارة» عند هنرى فايول، ومفهوم « الإدارة العلمية » عند فردريك ونسلو تاييلور .

(ج) مفهوم « القوة التنسيقية العليا » عند مونى ، ورايلى .

(٤) « يرى علماء التعاون أن الرواد الأوائل التعاونيين أسهموا فى مراحل مبكرة فى الفكر الإدارى ، وأن جهودهم لم تحظَ بالعناية الواجبة من علماء الإدارة » .

علّق على هذا رأى ، شارحاً إسهامات الرواد الأوائل فى الفكر الإدارى ، ونظريتهم التعاونية فى مجال الفكر والتطبيق .

(٥) « ذكّر بعض علماء الإدارة فى مراجعهم أن آثار التنظيم غير الرسمى على المشروعات قد تكون فى غاية الخطورة » .

أذكر اسم بعض هؤلاء العلماء ، شارحاً رأيهم فى معالجة هذا الوضع ، ومؤيداً رأيك بالهياكل التنظيمية والإدارية كلما أمكن ذلك .

(٦) اشرح الأدوات التى يستخدمها خبراء التنظيم والإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية للمشروعات .

(٧) ماذا تعنى المصطلحات الآتية بالنسبة للعملية التنظيمية ؟

(أ) الخرائط التنظيمية . (ب) الدلائل التنظيمية .

(٨) تناول بالشرح والتعليق المبادئ التى أجمع عليها علماء التنظيم والإدارة فيما يتعلق بالعملية التنظيمية ، وصياغة نظرية للتنظيم متفق عليها .

- (٩) أجرت جمعية الإدارة الأمريكية دراسات واسعة تتعلق بموضوع التنظيم .
- فى أى عام نشرت هذه الجمعية نتائج بحوثها ؟ وما هى المبادئ والمقاييس التى أوصت بها ؟ وما هو رأيك الخاص فى هذه المبادئ فى ضوء دراساتك لآراء وأفكار علماء التنظيم .
- (١٠) « يرى علماء التنظيم والإدارة أن من أصعب الأشكال لتحقيق التكامل فى المنظمات ، وأكثرها تكلفة أسلوب المصفوفة » .
- علق على هذه العبارة شارحاً ما يأتى :
- (أ) ما هو مفهوم المنظمة المصفوفة ؟ .
- (ب) أشرح الخطوات العلمية لتحقيق نظامها .
- (ج) أذكر بعض المنظمات التى طبقت نظام المصفوفة . . وأسباب تطبيقها لهذا النظام ، مع تأييد اجابتك ببعض الهياكل التنظيمية .
- (د) اشرح رأيك الخاص فى نظام المصفوفة ، موضحاً فى دراسة مقارنة الفرق بين نظام المصفوفة ، وغيره من الأنظمة .

الفصل العاشر

العملية التنظيمية

ودور الرقابة فى حل المشكلات التنظيمية

**Organizational Process and
The Role of Control In Solving
Organizational Problems**

تنويه

من أجل الإستفادة من دور الرقابة فى حل المشكلات التنظيمية فإن الأمر يقتضى ضرورة إجادة منهجية حل المشكلات بالنسبة لمختلف النظم التى تتبناها المنظمات .

ومن الحقائق المعروفة أن المنظمات تقابل أثناء عملها العديد من العقبات والمشكلات التى تعوق تقدمها ونموها ، الأمر الذى يُحتمُّ عليها ضرورة العمل على إزالة هذه العقبات وحل المشكلات ، ومما لا شك فيه أنه مما يُيسِّر على المنشآت حل مشاكلها الاستعانة ببرامج نظم المعلومات لحل مشكلاتها ، Information Systems Approach وهناك من يُعرِّف هذا النظام بأنه القدرة على رؤية الأشياء . . أو طريقة للتعرف ورؤية الأعمال المعقدة ذات العلاقات المتبادلة كعناصر تكاملية للنظم .

ونرجو أن نوجِّه النظر إلى أن الاهتمام بمنهجية النظام ككل تعتبر فعالة فى حل المشكلة نتيجة لطبيعة التفكير التى يُفرزها . . وإذا أُستُخدم منهج النظام ككل فإن مجهودات حل المشكلة تُنظَّم فى البداية ثم تُقسَّم إلى نتائج منطقية للتحليل والخل ، أى استخدام نظام فرعى Subsystem ، أى نظام ثانوى مستقل فى إطار النظام الرئيسى المتكامل .

ويرى علماء نظم المعلومات أن السير فى حل المشكلة يتطلب بالدرجة الأولى تنظيم عناصرها تبعاً للتسلسل الهرمى لوظيفتها وغالباً ما تكون هذه المشكلة مُعقدة جداً ويتطلب الأمر التعمُّق فى فهمها ، ثم تقسيم المشكلة إلى مجموعة متسلسلة من المشكلات الفرعية بدورها بالتتابع حتى تُعرف عناصر ومكونات المشكلة ككل فى صورة وحدات قابلة للحل والفهم . . . ثم تطبيق

منهجية النظام المتكامل للمعلومات Systems Approach على كل من طرق حل المشكلة وعملية معالجة المعلومات .

ويرى علماء نظم المعلومات أن هناك استراتيجيتين رئيسيتين لحل المشكلة وهما مرحلتا « التحليل والتصميم العام Analysis and General Design Phase » .

ويتطلب التحليل تقسيم أو تجزئة المشكلة إلى أجزاء . . أو مشكلات فرعية . . ثم التعرف على علاقة هذه المشكلات الفرعية مع بعضها البعض .

ويتطلب التصميم توفر منهجية النظام ككل ، وفي ضوء هذه المنهجية يتم تصميم البناء التنظيمي بمعنى وضع جميع الأجزاء مع بعضها البعض لتكوين مجموعة وظيفية متكاملة ومرتبطة .

وفي ضوء الجهود السابقة يتم حل المشكلات الفرعية ، كل مشكلة على حدة ، ثم تُجمع الحلول الفرعية التي تمّ التوصل إليها لاتخاذ الجهود العلمية لإعادة تصميم البناء التنظيمي للوظيفة .

والجدير بالذكر أن حل المشكلة هنا يتطلب توفير المعلومات الصحيحة للإدارة في الوقت المناسب ، ويستلزم الحل أيضاً برامج عديدة مختلفة يؤديها الحاسب الآلي لمعالجة التدفق الضخم من البيانات التي ينبغي معالجتها ، ويجب تكامل كل هذه العمليات مع وظائف الرقابة والضبط ، كما وينبغي إنشاء أساليب تدريبية وإدارية لتنمية المهارات والقدرات التي تشترك في وضع نظم المعلومات في خدمة الإدارة .

وفي إيجاز ينبغي :

١ - تحليل المشكلة ، وذلك بتقسيم المشكلة إلى مكوّنات أجزائها أو تحديد المشكلات الفرعية .

٢ - تحديد العلاقات بين المشكلات الفرعية ، وتصميم هيكلًا هرميًا يوضح أسباب المشكلة وعلاقات المشكلات الفرعية بعضها ببعض ، وعلاقات هذه المشكلات في إيجاد المشكلات الرئيسية .

٣ - العمل على تطوير حلول المشكلات الفرعية وذلك نتيجة للجهود التي بُذلت وأمكن من خلالها التَّعرُّف على حل كل مشكلة فرعية على حدة .

٤ - تجميع الحلول للمشكلات الفرعية ، ثم العمل على ربطها مع بعضها البعض في إطار الحل الكلي للمشكلة ، وإعادة تصميم التسلسل الهرمي للمشكلة الأصلية في ضوء الحل النهائي لها .

ومن هذا المنطق يلزم التنويه مرة أخرى أن ما تكتشفه الرقابة من مشكلات تنظيمية ينبغي الاستعانة في حلها وفقاً لمنهجية حل المشكلات ، وهى واجبة التطبيق بالنسبة لجميع المنظمات سواء أكانت هذه المنظمات قطاعاً حكومياً أو قطاع أعمال عام أو قطاع خاص أو قطاع استثمارى أو قطاع تعاونى أو نشاط أهلى ... الخ .. أو بالمفهوم السائد لدى أبنائنا فى المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية سواء أكانت هذه المنظمات تعاونية أو غير تعاونية ، زراعية أو غير زراعية .

استخدام وسائل فعالة للرقابة : Using Effective Control Divices

أوضحنا من قبل مفهوم الرقابة ، عندما تكلمنا عن الوظائف الإدارية في مرجعنا عن « العملية الإدارية والتطبيق الإدارى » واعتبرنا الرقابة العنصر

الخامس من عناصر العملية الإدارية ، وأن الرقابة تُعتبر إحدى الوظائف المتداخلة في نطاق العملية الإدارية . . كما أوردنا بعض التعريفات عنها ، ثم ذكرنا أن البحوث والدراسات التي أُجريت للتعرف على أساسيات عملية الرقابة ، أوضحت ضرورة وضع مقاييس للأداء . . ثم تقييم الأداء في ضوء المستويات المقررة ، ثم تصحيح الانحرافات .

وعند وضع خطط للرقابة ، ينبغي أن تتضمن العناصر الآتية :

- ١ - تحديد الهدف المراد تحقيقه .
 - ٢ - الإجراءات التي تُوضَّح . . كيف ، ومتى تُنفَّذ الخطط ؟ . . ومن المسئول عن تنفيذها ؟ .
 - ٣ - وضع مقاييس أو معايير للأداء .
 - ٤ - تقييم الأداء في ضوء المقاييس أو المعايير المقررة .
- وتستعين المنشآت بالكفاءات المتخصصة ، لتعاونها في وضع أساليب فعالة للرقابة ، لتتأكد من خلالها أن أداء الأعمال يتم وفقاً للخطة الموضوعية ، وبأعلى قدر من الكفاءة .
- غير أن « إ.ف.ل. بريك E.F.L. Breck »^(١) يرى « أن المهارة في العملية الرقابية الإدارية . . تكمن على الأرجح في إرشاد فريق العاملين والرقابة عليهم ، أكثر من اعتمادها على المعرفة المتخصصة للنظم والإجراءات » .

Management, Its Nature and Significance, by E.F.L. Breck (London : Sir Isaac Pitman and Sons, 1952).

وفيما يلى النص :

“The skill in the process of executive control .. probably lies more in the “guidance and supervision of the working team” than in expert knowledge of systems and procedures”.

ويمكن القول أن جميع علماء التنظيم والإدارة ينظرون إلى الرقابة على أنها ذات أهداف إدارية ، وأن الرقابة وظيفة يؤديها ^(١) جميع الرؤساء فى شتى المواقع داخل الهيكل التنظيمى ، ابتداءً من قاعدة البناء التنظيمى ، حتى قمة الهرم . . وعلى هذا الأساس فإنها تدخل فى نطاق المهام التى يقوم بها رؤساء العمال ، ورؤساء الأقسام ، والمديرين . . وعليهم جميعاً أن يتأكدوا أن الإنجاز قد تم وفقاً للمعايير السابق تقريرها ، وعليهم أن يتعرفوا على مواطن الضعف والانحراف والعمل فوراً على تصحيحها ، ووضع الأساليب لعدم وقوعها مستقبلاً . . وأن الوسائل الفعالة للرقابة تشمل جميع أوجه نشاط المشروع .

متطلبات النظام الرقابى السليم :

Requirements of An Adequate Control System

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن استخدام أساليب فعّالة للرقابة تتطلب ضرورة وضع الخطط التى تُيسّر على المديرين القيام بمهامهم ،

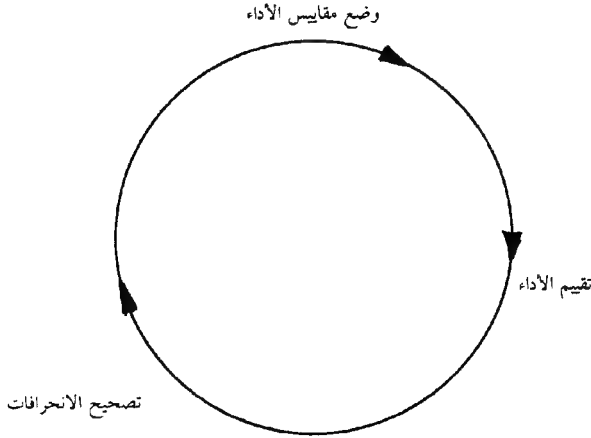
(١) نرجو الرجوع إلى مرجع عالم الإدارة « أرنولد س. تاننباوم » بعنوان الرقابة فى المنظمات ، حيث يرى أن وظيفة الرقابة هى إحداث الإذعان للمتطلبات التنظيمية وتحقيق الأغراض النهائية للمنظمة .
يرجع إلى :

“Control in Organizations” By Arnold S. Tannenbaum, (New York : McGraw-Hill, 1968).

وحتى يمكن تحقيق ذلك ، فإن هناك مُتطلبات لا بد من توافرها . . ومنها ما يلي :

(١) طبيعة النشاط واحتياجاته : Nature and needs of the activity

مما لا شك فيه أن كل نشاط له طبيعته الخاصة التي يتميز بها ، وهو يختلف في ذلك عن غيره من النشاطات ، فمثلاً النشاط الصناعي ، يختلف في طبيعته عن النشاط التجاري ، والنشاط التجاري يختلف في طبيعته عن



يوضح هذا الشكل أساسيات الرقابة . . وهناك إجماعٌ على أن الرقابة هي صورة خاصة من صور التدخل في المجال الإداري . . وهي مُلزمة للمشروع حال تنظيمه . . وعند إدارته لتحقيق أغراضه ، وفي مراحل الختامية حين تنقرر التصفية . . والرقابة تستخدم على مختلف أوجه النشاط ، سواء أكان هذا النشاط يتعلق بالنقص ، أو إجراءات مكتبية ، أو حالات معنوية ، أو إنتاج سلعي . . أو أي شيء آخر . . وأنه مما يُسرُّ مهمة الرقابة أن نضع مقاييس للأداء . . ثم تقييم الأداء في ضوء هذه المقاييس . . ثم تصحيح الانحرافات .

نشاط المنشآت المالية وهكذا . . فإذا كان الأمر كذلك ، فينبغى إذن مراعاة طبيعة نشاط المشروع عند وضع خطة الرقابة التى تتعلق به ، فخطة الرقابة التى توضع لمشروع صناعى ، لا تصلح بالضرورة لمشروع مالى ، الأمر الذى يُحتمُّ ضرورة مراعاة احتياجات كل مشروع عند وضع خطة الرقابة التى تتعلق به . . « وينبغى على المدير أن يكون يقظاً عند تقريره للعوامل الاستراتيجية فى خطته وعملياته التى تستهدف الرقابة ، وذلك ليتأكد من أن الأساليب المستخدمة تتلاءم معها » .

“It is the task of the manager to be alert to the strategic factors in his plans and operations that call for control and to make sure that the techniques used are suited to them”.

Report deviations expeditiously : سرعة كشف الانحرافات وتبليغها :

من المعروف أن المديرين لا يستطيعوا أن يفعلوا شيئاً بالنسبة للماضى ، وعلى هذا الأساس ، فإن أفضل نظام للرقابة يستخدمه المديرون هو ذلك الذى يستطيع كشف الانحرافات فور حدوثها ^(١) ، وأفضل من ذلك ، أن تتمكن الرقابة من التنبؤ بالأخطاء المحتمل وقوعها ، وتعمل مسبقاً على عدم وقوعها . . إن المحاسبة باعتبارها تهتم بتقييد العمليات فى الدفاتر ، إنما تُسجل عملاً قد تم فعلاً ، أى أنه ينتسب إلى الماضى . . فماذا يهم المدير إذن لو اكتشف فى شهر مارس مثلاً ، أن مبلغاً ما قد اختلّس فى شهر يناير ؟ . . وهذا يوضح لنا

(١) يرى العالمان : كونتز وبراد سبازير « أن تصحيح الأخطاء أو الانحرافات يأخذ بعض الوقت حتى يصبح فعالاً . . وقد يميل الانحراف إلى الاستمرار .

يرجع إلى :

“Managing Through Feed Forward Control”, By Harold Koontz and Robert Bradspies, Business Horizons, June 1972.

السبب الذى من أجله تحتاج خطة الرقابة إلى أسلوب يكشف أى انحراف فور وقوعه .

(ج) مرونة نظام الرقابة : The control system must be flexible

ينبغى لآى نظام فعّال للرقابة أن يتضمن عنصر المرونة ، وذلك حتى يمكن أن يقابل المتغيرات التى قد تطرأ ، وفى ذلك يقول « جويتز Goetz »^(١) . . قد يفشل برنامج يتضمن العديد من الخطط الإدارية فى بعض الجوانب ، فينبغى على نظام الرقابة أن يكشف مثل هذه الأخطاء ، وأن يحتوى نظام الرقابة على العناصر المرنة الملائمة التى تحتفظ بالرقابة الإدارية على العمليات ، وذلك على الرغم من وجود مثل هذه الأخطاء .

“A complex program of managerial plans may fail in some particulars. The control system should report such failures and should contain sufficient elements of flexibility to maintain managerial control of operations despite such failures”.

(د) ينبغى أن تعكس الرقابة الشكل التنظيمي :

Control must reflect organization pattern

نحن نعرف أن الشكل التنظيمي يوضح طبيعة العلاقات ، وتدرج السلطات ، ومختلف الأجزاء والوحدات ، وأن التنظيم الأمثل يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنسانى والترتيب المادى ، وأن كل هذا ينبغى أن يتم

(١) يرجع إلى :

Management Planning and Control, By B.E. Goetz (New York : McGraw-Hill Book Company, Inc. 1949).

فى إطار تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية مع مراعاة العامل الإنسانى ^(١) ، فينبغى إذن وجود نظام فعّال للرقابة يعكس الشكل التنظيمى القائم ، ولعل خطة الرقابة على التكاليف تُعتبر من أبرز الأمثلة فى هذا الخصوص ، إذ هناك من يرى ، أنه من حسن الحظ ، أن محاسبى التكاليف قد اعترفوا فى الآونة الأخيرة بأهمية حسابات التكاليف بالنسبة للهيكل التنظيمى .

وفيما يلي النص :

“Fortunately, in recent years cost accountants have recognized the importance of relating cost data to organization structure”.

(هـ) الرقابة ينبغى أن تكون اقتصادية : Control must be economical

من القواعد المعروفة ، أن أى برنامج يوضع للرقابة ، ينبغى على الأقل أن يحقق من النتائج القدر الذى يتناسب مع التكاليف التى خُصِّصَتْ له . غير أن هذه القاعدة على سهولتها وبساطتها ، فإن المديرين غالباً ما يجدون أنفسهم عاجزين عن معرفة حقيقة الأساليب الرقابية التى قد تكون أكثر اقتصاداً من

(١) أوضح العالمان « تانينهاوم وكوك » أنه كلما كانت الرقابة المطلقة موجودة فى المنظمة ، كلما كانت المنظمة أكثر فعالية ، وكلما كان هيكل الرقابة ديمقراطياً ، كلما كانت المنظمة أكثر كفاءة ، وكان أعضاؤها أكثر رضا .

يرجع إلى :

“Organizational Control : A Review of Studies Employing the Control Graph Method”, By Arnold S. Cooke, in Organizations A like and Unlike, eds, Cornelius J. Lammers and David J. Hickson (Boston : Rutledge and Keegan Paul 1980).

غيرها ، بل إنهم غالباً ما يجدون أنفسهم أمام نُظُم للرقابة وضعها غيرهم ، بحيث لا يعرفون الأسس التي اقتضت اختيار نظام الرقابة المعمول به ، وتكاليفه الفعلية . وهناك من يقرر أن موضوع الوفرة هذا فيما يتعلق بأساليب الرقابة مسألة نسبية ^(١) ، حيث أن المزايا تتراوح بقدر أهمية المشكلة ، وحجم المنشأة ، والمصاريف التي قد تتحملها المنشأة في حالة عدم وجود رقابة ، ومدى ما يمكن أن يقدمه نظام للرقابة .

(و) يجب ان تكون الرقابة قابلة للفهم : Controls must be understandable

لعل من الأهمية بمكان ، أن تكون الرقابة قابلة للفهم من جانب المديرين ، حيث أنهم هم الذين سيستخدمونها ، والوظيفة الرقابية جزء من مهامهم الإدارية . ومن المعروف أن هناك تطوراً هائلاً في العلوم الإدارية والأدوات التي تستخدمها من أجل تحقيق أغراضها ، وعلى وجه الخصوص في السنوات الأخيرة . . وقد تبين من دراسات عديدة أجراها علماء التنظيم والإدارة ، أن هناك من المديرين الممارسين ، وغيرهم ، لم يلاحقوا التطور العلمي الذي حدث ، ومن أجل ذلك فإنهم يعجزون عن فهم بعض الأساليب الرقابية الإدارية القائمة على أسس رياضية ، أو الخرائط التفصيلية ، والبيانات والمُلَخَّصَات الإحصائية . . وما لا شك فيه أن نظاماً للرقابة يوضع ولا يفهمه المدير المسؤول عن تطبيقه ! . مما لا شك فيه أن مثل هذا النظام يكون غير فعال .

(١) يرى عالم الإدارة « ولیم هـ . نیوما » أن نظم الرقابة تكون في العادة مُصمَّمة على قدر العملية التي ستراقب ، وأن الفرد يُمكنه مراقبة بين أربعة إلى ستة أهداف وأن هذا يعتبر كثيراً للغاية في حالة إذا ما تناولت الرقابة موضوعات معقدة وعاجلة .

يرجع إلى :

“Constructive Control : Design and Use of Control Systems”, William H. Newman, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1975).

(ز) يجب أن تتضمن الرقابة إجراء التصحيح :

Controls must assure corrective action

يرى علماء التنظيم والإدارة ، أنه لا ينبغي إطلاقاً وجود نظام للرقابة يستطيع فقط أن يتعرف على الأخطاء أو الانحرافات ، لأن نظام الرقابة الذى يقوم فقط بهذا الدور لا يكون قد أدى إلاً جانباً مهماً نوعاً ما من وظيفته . . إنما ينبغي على نظام الرقابة السليم أن لا يكتفى فقط بالكشف عن الأخطاء . . إنما عليه أيضاً أن يتعرف على مكان حدوثها . . ومن هو المسئول عن وقوعها ؟ . . وما هى الأساليب أو الوسائل التى تتخذ لتصحيحها ؟ .

معايير استراتيجية الرقابة : Standards for Strategic Control

أوضحنا أنه من العناصر الأساسية للرقابة ، إنشاء معايير ، يمكن عن طريقها قياس الأداء الفعلى ، وتقدير درجة أدائه . . غير أنه يلاحظ فى بعض الأعمال التى تتم فى الأشكال البسيطة للمشروعات ، يمكن للمدير أن يراقب مختلف أوجه النشاط الذى يتم تحت إشرافه عن طريق الملاحظة Observation . . هذا فى الأشكال البسيطة للمشروعات . . فماذا فيما يتعلق بالأشكال الأخرى الأكثر تعقيداً ؟ . . مما لا شك فيه أنه يصعب فيها تحقيق الرقابة عن طريق الملاحظة . . ومن أجل هذا تعتبر المعايير عاملاً أساسياً لتيسير مهمة المدير فى القيام بهذه الوظيفة . . فإذا أضفنا إلى ذلك ، أن نطاق إشراف المدير فى المشروعات الكبيرة يصبح أكثر اتساعاً ، فإن مثل هذا الوضع يفرض عليه أن يُدقق فى اختيار إحدى النقاط التى يراها أكثر أهمية من غيرها من وجهة نظره ، إذا تحققت هذه النقاط على وجه مُرضٍ ، يفترض أن الأعمال التى يُشرف عليها تتم على أفضل وجه ممكن ، وعلى هذا الأساس يركز على هذه النقاط الخاصة Certain points ويعطيها أهمية خاصة Special attention .

ومما لا شك فيه ، أن المثالية في تحقيق الرقابة تتطلب ضرورة إيجاد مقاييس موضوعية Objective standards ، وذلك حتى يمكن قياس الأداء على هديها ^(١) ، خاصة وأنه من الصعوبة بمكان تقدير عمل إنسان ما دون أن تلعب الاعتبارات الشخصية دوراً في ذلك ، فهناك الكثير من المديرين الذين أخطأهم الحكم ، لأنهم استندوا على الجانب المظهرى للمرؤوسين فى الحكم عليهم . . وعلى وجه الخصوص إذا كان هؤلاء يتميزون بشخصية مسلية ومريحة Pleasant personality ، ومن هنا ينبغى اختيار وسائل أخرى منها :

(١) اختيار نقاط لتحقيق استراتيجية الرقابة :

The selection of strategic control points

ينبغى على المدير أن يتخير بعض النقاط التى يراها من وجهة نظره أكثر أهمية ، لتحقيق وظيفته الرقابية ، هذه النقاط الأكثر أهمية ، هى التى نطلق عليها « نقاط استراتيجية » ، ويمكن القول على وجه العموم أنه لا يمكن التأكد التام من النجاح فى المهمة الرقابية اعتماداً على هذه النقاط ، فالمدير قد ينجح أو يفشل فى هذه المهمة ، وعلى المدير أن يسأل نفسه بعض الأسئلة التى منها :

- ماهى أفضل المعايير التى تعكس أهداف إدارتى ؟

What will best reflect the goals of my department ?

(١) يرى العالمان « ماكماهون وبريت » أنه إذا كان هناك اتفاق أكثر بين المستوى الأعلى والمستوى الأدنى فيما يخص بتوزيع الرقابة ، فإنها تكون أفضل فيما يتعلق بمقاييس الفاعلية .
يرجع إلى :

“The Control Structures of Organizations: An Empirical Examination”, J. Timothy McMohan and G.W. Perritt, Academy of Management Journal 14 (September 1971).

- ما هى أفضل المعايير التى أستطيع أن أتعرف من خلالها أن هذه الأهداف لم تتحقق ؟

What will best show me when these goals are not being met ?

- أى هذه المعايير يُمكن أن يقيس الانحرافات غير العادية ؟

What will measure any abnormal deviations ?

- ما هى المعايير التى تعطى البيانات التى تُوضّح من المسئول فى حالة إذا ما حدثت أخطاء ؟

What will give me information as to who is responsible if failure occurs ?

- ما هى المعايير التى يُمكن استخدامها ، بأقل تكلفة ممكنة ؟

What standards can be employed at the least cost ?

- أى المعايير أو الأنماط تكون المعلومات التى تتعلق بها متاحة دائماً ؟ .

What standards is information readily available ?

ولعل هذه الأسئلة المتعددة ، توضح لنا أن اختيار النقاط الاستراتيجية لتحقيق الرقابة ، ليس أمراً سهلاً .. إنما هو فى الحقيقة يُعتبر أحد فنون الإدارة النادرة .

(ب) أنواع المعايير الاستراتيجية : Types of strategic standards

هناك أنواعاً متعددة للمعايير يُمكن عن طريقها قياس درجة الأداء الفعال ، فالخطط العامة التى توضع ، والأغراض التى من أجلها تخطط برامج خاصة

فى المنشآت ، وكل سياسة من السياسات التى توضع ، وكل إجراء من الإجراءات التى تقرر .. كل هذه تعتبر مقاييس للأداء الفعلى .. والأداء المتوقع .. وهذه المقاييس تتضمن ما يلى :

- ١ - مقاييس مادية Physical standards
- ٢ - مقاييس للتكاليف Cost standards
- ٣ - مقاييس لرأس المال Capital Standards
- ٤ - مقاييس للإيرادات Revenue standards
- ٥ - مقاييس للحسببات والمعنويات Intangible standards

والمقاييس المادية ، هى تلك المقاييس التى تتصل بأداء القياس غير النقدى Nonmonetary measurement ، وهذه المقاييس شائعة على مستوى مرحلة التشغيل فى المنشآت ، حيث تستخدم المواد الخام Materials ، وتستأجر العمالة Labor ، وتقدم الخدمات Services ويتم إنتاج السلع .

والمقاييس التى تتعلق بالتكاليف ، تتضمن كل ما يتعلق بأوجه الإنفاق النقدى الذى يتعلق بتنفيذ أى برنامج من البرامج ، أو أى عنصر من العناصر التى تحتويها هذه البرامج .. وهذه المقاييس شأنها فى ذلك شأن المقاييس المادية ، شائعة الاستخدام عند مرحلة التشغيل Operating level وتُعتبر هذه المقاييس إلى حد كبير الصلة بين القيم النقدية Monetary values ، وتكاليف العمليات Costs of operations .

أما فيما يتعلق بالمقاييس التى توضع لرأس المال ، فهى متعددة ومتنوعة ، ومن وجهة النظر الواقعية ، فإنها تمثل مقاييس للتكلفة .. حيث أنها تنبثق من

تطبيق المقاييس النقدية على عناصر مادية . . ولكن نظراً لأن لها صلة برأس المال المستثمر فى المشروع ، أكثر من اتصالها بتكاليف العمليات ، فإنها من هذه الناحية تكون أكثر اتصالاً بالميزانية Balance sheet . . ويمكن وضعها فى تصنيف مستقل للمعايير ، ولعل معيار نسب الأرباح الصافية Ratio of net profits ، أو عائد الاستثمار Return on investment يعتبر من أكثر المعايير شيوعاً فى الاستخدام فيما يتعلق بالاستثمارات الجديدة ، وكذلك فيما يتعلق بالرقابة الشاملة . . كما وأن هناك مقاييس أخرى تتعلق بالميزانية نفسها ، كالنسب التى تُوضَّحُ العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ، والأصول الثابتة إلى الخصوم الثابتة ، والديون المدومة إلى الذمم المستحقة ، والاستثمار الثابت إلى الاستثمار الكلى . . الخ .

وبالمثل ، فإن المقاييس التى تتعلق بالإيرادات ، توجد فى كل مشروع من المشروعات ، وفقاً لنوع نشاطه بأعداد كبيرة . . وهذه المعايير تنبع من صلة القيم النقدية بالمبيعات Arise from attaching monetary values to sales . . فمثلاً فيما يتعلق بخدمة نقل الركاب ، توضح معايير الإيراد نسبة الإيراد عن كل راكب ، محددة بمسافة من المسافات . . وفيما يتعلق بشركات إنتاج الحديد توضح معايير الإيرادات نسبة الثمن لكل طن من أصناف الحديد والصلب المباعة ، ومتوسط البيع بالنسبة إلى كل عميل ، والمبيعات لكل فرد بالنسبة إلى منطقة سوقية محددة . . وهكذا . .

وقد تكون أصعب المقاييس على الفهم ، تلك التى لا تخضع للقياس العددي ، سواء فيما يتعلق بجوانبه المادية أو النقدية . . وفى مثل هذه الحالة تكون المشكلة أكثر وضوحاً عند ممارسة الرقابة الإدارية . . فما هى المعايير التى

يستند إليها المدير مثلاً لقياس درجة كفاءة وكيل المشتريات في أحد الفروع . . أو مدير المستخدمين ؟ . . أو مدى استجابة برامج الإعلان لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة للمشروع ؟ . . إلى غير ذلك من الأمور التي توضح صعوبة وضع مقاييس في مثل هذه الأحوال .

أما فيما يتعلق بالمقاييس الخاصة بالحسيات والمعنويات ، فقد يكون هناك سبب هام ، وما لا شك فيه أنه أهم الأسباب . . هذا السبب يكمن حيث تكون العلاقات الإنسانية هي العنصر الغالب في الأداء .

“Where human relationships are the dominant factor in performance”.

حيث أن عنصر العلاقات الإنسانية الذي يسود ، يكون فوق أساسيات مستويات التشغيل Above the basic operating levels وحينئذ توجد مشكلة تقدير . . المفهوم الحقيقي لكلمة جيد Good أو فعال Effective ، أو كفاء Efficient . . إن مثل هذه الكلمات تعتبر معانيها معقدة إلى حد كبير Extraordinarily complex ، غير أن هذا لا يمنع من إقرار أن هناك الكثير من الجهود التي بذلها علماء علم النفس والإجتماع ، وغيرهم من أجل التعرف على حقيقة الميول والرغبات والاستعدادات والقدرات ودرجة الذكاء . . إلى غير ذلك ، إلا أنه رغماً عن كل ذلك ، ينبغي أن تظل مقاييس الحكم فيما يتعلق بالحسيات والمعنويات قائمة على حصيلة التقديرات الشخصية Conclusions of considered judgments حصيلة التجربة والخطأ Trial and error ، أو حتى محض التفكير والحدس الشخصي Sheer hunch .

الميزانية كأداة للرقابة : The Budget As A Control Device

تُعتبر الميزانية من أوسع الأدوات إنتشاراً لتحقيق الرقابة الإدارية الفعالة .
بل إن البعض يفترض « أن التخطيط للميزانيات هو أداة بقصد تحقيق الرقابة » .

“Budgetting is the device for accomplishing control”.

كما وتُعتبر الميزانية أساساً بما تتضمّنه من أرقام نوعية معينة ، عن مجموعة الخطط التي وضعت من أجل فترة زمنية معينة في المستقبل . . وعلى هذا فإن الميزانيات تُعتبر بيانات عن نتائج متوقعة .

“Budgetting is essentially the formulation of plans for a given period in the future in specific numerical terms. As such, budgets are statements of anticipated results”.

وقد توضع الميزانيات بصور متعددة ، لكي تخدم أهدافاً معينة ، كالميزانية المالية التي توضع بقصد خدمة الجوانب المالية : كالإيرادات والمصروفات ، وكل ما يتعلق بالجوانب الرأسمالية . . وقد توضع بصورة غير مالية كما هو الحال فيما يتعلق بالميزانيات الخاصة بساعات العمل المباشرة Direct-labor-hours ، أو الميزانيات التي تتعلق بالمواد الخام ، أو الميزانيات التي تتعلق بحجم المبيعات ، أو الميزانيات التي تتعلق بوحدات الإنتاج .

الهدف من الميزانية التخطيطية : The Purpose of Budgetting

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن عملية التخطيط لكل جزئية من أجزاء الهيكل التنظيمي للمشروع ، ثم تقسيم هذه الخطط وفقاً للتقسيمات الإدارية التي يطبقها المشروع ، ثم التجميع لكس هذه الخطط المترجمة بأرقام تتعلق بكل

جزئية فى ميزانية واحدة . . كل هذ يحقق التوافق والإنسجام بين أجزاء المشروع ككل فى نطاق الهيكل التنظيمي . . ويرى البعض أن ترجمة الخطط إلى أرقام محددة من شأنه حتماً أن يوجد نوعاً من النظام ، ما كان يمكن أن يوجد بغير هذا الأسلوب .

The very process of reducing plans to definite numbers forces a kind of orderliness that might not otherwise occur".

وترجمة خطط الميزانية إلى أرقام ، تجعل الرؤيا واضحة أمام المدير ، إذ أنه يعرف المقدار المخصص لكل بند ، ومن الذى يقع فى نطاق سلطاته مهمة الصرف ؟ ، وفيما ستصرف المبالغ ؟ ، وما هى المصروفات ؟ ، وما هى الإيرادات ؟ ، وما هى المكوّنات المادية للمدخلات أو المخرجات Physical input or output . . . ؟ . . . وبمثل هذه الخطة الواضحة المفصّلة الدقيقة يمكن للمدير أن يبذل جهده نحو تنفيذها وإذا كان على يقين من دقّتها وصدقها ، فإن هذا يُعطيه حرية واسعة فى ممارسة حقه فى تفويض السلطة ، بالقدر الذى تتسع له مقدرة معاونيه فى العمل ، وفى حدود الاحتياجات التى تقررها الميزانية . . وبذلك تُصبح الميزانية بما تحويه من خطط وأرقام ومقاييس أداة فعالة لتحقيق الرقابة الإدارية .

انواع الميزانيات : Types of Budgets

بما أن الميزانية تُعتبر أداة من أدوات الرقابة ، وذلك نتيجة للخطط الفرعية والكلية التى تترجم إلى أرقام ، فإنها من هذا المنطلق تنقسم إلى عدة أنواع ، وفيما يلى نوضح الأنواع الرئيسية منها :

١- ميزانيات الإيرادات والمصروفات : Expense and Revenue Budgets

تعتبر ميزانية الإيرادات والمصروفات من أكثر الأنواع انتشاراً فى مختلف المشروعات حيث أنها تُعبّر فى صورة نقدية عن مصادر الإيراد ، ومختلف أوجه الإنفاق . . ولعل أهم هذه الميزانيات ، ميزانية المبيعات ، إذ أنها تُعبّر تفصيلاً عن وجهة النظر الرسمية فيما يتعلق بالتنبؤ عن رقم المبيعات . . وبما أن المبيعات تُعتبر حجر الأساس فى التخطيط لكل المشروع ، فإن ميزانية المبيعات تُعتبر الدعامه الأساسية لبرنامج الرقابة التخطيطية .

“The sales budget is the foundation of the company's budgetary control program”.

وبالرغم من وجود احتمال لمصادر أخرى من الإيرادات ، كالإيرادات التى تتحقق من الإيجارات ، أو غير ذلك من المصادر . . إلا أن إيرادات المبيعات وخدماتها ، تُشكّل الدخل الأساسى لمقابلة كافة الاحتياجات .

٢- الميزانيات الإنتاجية ، والمادية . وتخصيص المساحات المكانية . والزمنية :

Times, Space, Material, and Product Budgets

يلاحظ فى ميزانيات العديد من دوائر الأعمال ، أنها تُعدّ الميزانيات المادية للتشغيل على صورة أفضل من الميزانيات النقدية التى تُعدّها لنفس السبب . . وعلى الرغم من أن ميزانيات التشغيل المادية تُترجم إلى بيانات نقدية ، إلا أن هذه البيانات والبنود التى تحويها ، يأتى عليها فترة زمنية ، وفقاً للتخطيط المعد تُترجم فيها هذه البيانات إلى ماديّات ، وحيث تبرز الأهمية التخطيطية والرقابية والإعداد المُمْتَاز لميزانية التشغيل على أسس مادية . . ومن الميزانيات الشائعة الاستخدام فى هذا المجال مثلاً ، الميزانيات التى توضع من أجل ساعات العمل

المباشرة Budgets for direct-labor-hours وميزانيات وحدات المواد الخام Units of materials ، وميزانيات تخصيص المساحات المكانية والتي تُخصَّصُ فى الخارج بالأقدام المربعة Square feet of space allocated ، وميزانيات الوحدات المنتجة Units produced . . ويلاحظُ أنه فى معظم الشركات التى تضع ميزانيات لوحدة الإنتاج الكلى ، اشتراك الإدارات التى ترتبط بوظيفة الإنتاج فى وضع هذه الميزانيات بالقدر الذى تُسهم به فى الإنتاج النهائى . . أما فيما يتعلق بميزانية القوى العاملة ، فإنه يعتبر شيئاً مألوفاً تقديرها إما بساعات العمل ، أو أيام عمل الإنسان Man-days ، أو بأنواع قوة العمل المطلوبة . Types of manpower required

٣ - ميزانيات المصروف الرأسمالى : Capital Expenditure Budgets

تُعتبر ميزانيات المصروف الرأسمالى من الميزانيات الهامة فى مختلف المشروعات ، حيث أنها تُحدَّدُ بدقة نوعية المصروف الرأسمالى . . فهذه الميزانية مثلاً تُحدَّدُ القدر من الإنفاق الذى سيُخصَّصُ للمصنع ، والآلات ، وللعدد ، وجرد المخزون السلعى . . إلى غير ذلك من البنود التى تتطلب ضرورة تخصيص اعتمادات خاصة بها . . وهذه الميزانيات ، سواء أكانت مُعدَّة للمدى القريب أو البعيد ، تحتاج إلى دقة الاهتمام ومهارة غير عادية Unusual skill and care ، حيث أنها تُحدَّدُ بالضبط خطط المصروفات لإيرادات المشروع . . وبما أن المواد الرأسمالية تُعتبر فى الغالب إحدى العوامل الهامة فى المشروعات ، ونظراً لأن الاستثمار فى الآلات والعدد يستمر إلى فترة طويلة بحيث يأتى وقت معين ينبغي معه استبدال هذه الآلات والعدد بغيرها ، حيث أنها تكون فى هذه الفترة الزمنية قد استُهلكتُ ، فالأمر إذن يتطلب ضرورة

مراعاة احتياجات المستقبل عند وضع ميزانية المصروف الرأسمالى . . وهناك من يرى أنه نظراً لأهمية هذه الميزانيات ، فإنه « حتى كبار المديرين فى الشركات ، الذين يشعرون أنه فى إمكانهم غض النظر عن الميزانيات كأدوات للرقابة على العمليات ، نادراً ما نراهم يخاطرون بعدم وجود أى نوع من الميزانيات التخطيطية التى تتعلق بالمصروفات الرأسمالية » .

“Even the top managers of a company who feel that budgets can be disregarded as instruments of control over operations can seldom risk not having some kind of budgeting of capital expenditures”.

٤ - الميزانيات النقدية : Cash Budgets

تُعبّر الميزانيات النقدية ببساطة عن التنبؤ بالمقبوضات النقدية Cash receipts والمدفوعات التى ستنتم . . وسواءً سَمَّينا هذا الوضع بميزانية ، أو غير ميزانية . . إلا أنه يمكن القول أنه الأداة الوحيدة الهامة ذات الفاعلية فى الرقابة على المشروع .

“The most important and effective single tool in control of a business”.

ومن بين الأسباب التى توضح أهمية الميزانيات النقدية ، أنها تأخذ فى اعتبارها ما يكون على المشروع من التزامات ، وتحديد هذه المواعيد ، ثم العمل على الوفاء بهذه الالتزامات فى حينها ، ومثل هذا الإجراء يُعتبر من أهم مَقُومَات استمرار المشروع فى أدائه لأعماله ، فى إطار من ثقة المتعاقدين والمتعاملين معه . . كما ونُوجّه النظر إلى أن المشروع لا يستفيد شيئاً ، إذا

أظهرت حساباته الختامية أنه يربح . . . وعند التحليل يتبين أن معظم هذا الربح ناتج عن تقويم المخزون السلعي ! ، الأمر الذى ينعكس أثره على السيولة النقدية فى المشروع . . . كما وأن الميزانية النقدية تجعل فى الإمكان ، فى حالة تحقيق أرباح ، ووجود أموال زائدة ، تجعل فى الإمكان استثمارها فى مجالات النشاط التى تعود بعائد على المشروع .

٥ - ميزانيات المراكز المالية : Balance Sheet Budgets

تمثل ميزانية المراكز المالية ، التنبؤ بمستقبل المراكز المالية بالنسبة لأصول المشروع وخصومه فى فترة معينة ، وكذلك حسابات رأس المال .

“It is the forecast of the status of assets, liabilities, and capital account of the firm as of particular times in the future”.

وفى الحقيقة ، يمكن القول أن ميزانيات القوائم المالية تؤكد دقة جميع الميزانيات الأخرى ، وذلك نظراً لأن أية تغييرات تحدث فى ميزانيات القوائم المالية ، إنْ هى إلاّ التغييرات التى تحدث فى مختلف الميزانيات الأخرى . . . هذا بالإضافة إلى أن هناك بنوداً كثيرة فى ميزانية المراكز المالية ، يمكن أن تُفرد لها موازنة تخطيطية على درجات متفاوتة من التفصيل ، وذلك بجوار ميزانية المركز المالى التى تُصوّر مركز المشروع ككل . . . وبجوار ميزانيات المراكز المالية الشائعة الاستخدام ، مثل ميزانية المركز المالى النقدى ، وميزانية مركز الاستثمار المالى . . . فإن هناك ميزانيات أخرى ، هى ميزانيات المراكز المالية الخاص بحسابات المقبوضات Accounts receivable ، والجرد Inventories ، والحسابات القابلة للدفع Accounts payable .

ويلاحظ أن ميزانيات المراكز المالية تُعتبر نوعاً من أنواع « ملخصات الميزانية Budget summaries » ، وذلك إذا ما كانت تامة Complete ، وبالإضافة إلى هذا ، فإنه توجد « ميزانية رئيسية Master budget » يُلخَص فيها جميع أنواع ميزانيات المراكز المالية لمختلف إدارات المشروع . . ويتخذ هذا التلخيص شكل بيان عن الدخل المتوقع . . وقد يكون هذا البيان على جانب كبير من التفصيل ، أو قد يكون فى شكل موجز يقتصر على الإشارة إلى البنود الرئيسية للإيرادات والمصروفات ، والبنود الرئيسية فى ميزانية المركز المالى .

وهناك من يرى ، أنه ليس حتماً أن تكون البرامج المعدة على أساس ميزانيات المراكز المالية كاملة . أى أنه يمكن الحصول منها على مزايا هامة تساعد على تنفيذها ، هذا بالإضافة إلى صعوبات أخرى منها :

أنه قد يكون هناك ميل إلى أن يحل الاهتمام بأهداف الميزانية محل الاهتمام بأهداف المشروع ، « حيث أن مدير أحد الأقسام فى سعيه لإبراز اهتمامه بالالتزام بحدود الميزانية ، قد ينسى أن ولاءه بالدرجة الأولى إنما للمشروع وأهدافه » .

وفيما يلى النص :

“Another difficulty with budgeting is the tendency to allow budgetary goals to supersede enterprise goals. In his zest to keep within budget limits, a department manager may forget that he owes his primary allegiance to the enterprise and to the objectives of the business”.

٦ - الميزانيات المرنة : Flexible Budgets

لعل من الأهمية بمكان أن نُوجِّه الأنظار إلى الاتجاه المتزايد نحو الأخذ بالميزانيات المرنة ، والسبب في ذلك إنما يرجع إلى الأخطار التي تنجم عن استخدام ميزانيات تتصف بالجمود . . هذا فضلاً عن الاعتقاد السائد ، والمنتشر على صورة واسعة بين رجال الأعمال ، أنه على قدر توافر المرونة في الميزانيات ، تتحقق الكفاية ، خاصة وأن الميزانيات المرنة توضع بأسلوب يجعلها قابلة للتغيير بحيث تتواءم مع الظروف التي قد تَجِدُ ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بحجم المبيعات أو الإنتاج المتغير .

“They are designed to be variable usually as the volume of sales or production is varied”.

ولقد كان الأخذ بالميزانيات المرنة قاصراً إلى حد ما فيما مضى على ميزانيات المصروفات ، غير أن الأخذ بها الآن امتد إلى شتى الفروع . وتستند الميزانيات المرنة أساساً إلى الدراسات التحليلية « فتقوم بتحليل بنود المصروفات لمعرفة كيف يمكن تحديد المصروفات على الوحدة . وتغير هذه المصروفات مع الحجم الكلي للوحدات » .

“The flexible budget is based upon an analysis of expense items to determine how individual costs should vary with volume”.

ويُلاحظ أن بعض أنواع التكاليف لا تتغير مع حجم الإنتاج ، وعلى وجه الخصوص في المدى القصير الذي يتراوح بين شهر أو ستة أشهر أو سنة ، ومن بين هذه التكاليف مثلاً تكاليف الاستهلاك ، والضرائب العتارية ، والتأمين ،

وصيانة الآلات والعدد ، وتكلفة الاحتفاظ بأقل عدد من الموظفين بأهداف تحقيق الرقابة . . وغيرهم من الأشخاص المسؤولين ممن تقوم وظائفهم على أساس استعدادهم لتقديم الخدمات الفورية On a readiness-to-serve basis .

وينبغى أن يكون واضحاً أن الميزانيات المرنة ، تأخذ فى الاعتبار التكاليف الثابتة ، والتكاليف الأخرى غير الثابتة ، وهى التى تتغير مع تغير حجم الإنتاج ، ومن أجل ذلك فإن هذه الميزانيات تختار نوعاً ما من « وحدات القياس Select some unit of measure » بحيث تعكس هذه الوحدة القياسية التغير فى الحجم ، وتُيسر مهمة فحص مختلف الأنواع للتكاليف المتغيرة ، وهى فى ذلك تستعين بالدراسات الإحصائية ، ووسائل التحليل الهندسى إلى غير ذلك من الأساليب التى تتعرف على كيفية تغير التكاليف مع تغير حجم الإنتاج .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن الميزانيات توضع بالدرجة الأولى لكى تكون أداة لتيسير مهمة « التنظيم الإدارى » ، ومن أجل ذلك فإنها تُصمم على اختلاف أشكالها بحيث تُيسر الهدف الذى من أجله صُممت . . وعلى هذا الأساس ، فينبغى على المديرين أن يكونوا على أعلى قدر من الفهم لجميع بنودها . . كما وينبغى أن يلاحظ أيضاً أن المديرين وإن كانوا يستعينون بالمختصين فى شئون الميزانيات فى المشروع ، إنما يحدث ذلك وفقاً للإدارة الاستشارية ، وأن مديري الميزانية وإن كانوا يُسهّدون فى تصميم هذه الميزانيات ، إلا أن دورهم لا يتعدى الإدارة الاستشارية . بمعنى أن البرامج الخاصة التى يدها المدبرون فيما يتعلق ببنود الميزانية . . إنما هى مسؤوليتهم ؛ وقد أوضحت الدراسات أنه لا يمكن أن يتحقق نجاح أى برنامج إذا أوكل أمره إلى مدير إدارة الميزانية وحده .

وأخيراً .. فإنه في سبيل تحقيق مرونة الميزانيات ، لجأت الشركات إلى أسلوب جديد في هذا الشأن ، وهو « إنشاء ميزانيات بديلة لأحداث المستقبل المتغيرة Alternative budgets for alternative eventualities » .. وعلى هذا الأساس ، فإن الشركة تُنشئ ميزانيات تشغيل لما قد تتوقعه من مستويات ، فمثلاً تُنشئ ميزانية للتشغيل مرتفع المستوى High level operation وميزانية للتشغيل المتوسط Medium level وميزانية أخرى للتشغيل المنخفض Low level . . وبعد إعداد هذه الميزانيات يتم الموافقة عليها جميعاً ، ثم البدء بتنفيذ الميزانيات التي تتفق مع الأوضاع والظروف المحيطة . . أى تبليغ المديرين بالميزانية التي ستُستخدم ، حتى يتم التخطيط للإنتاج ، والرقابة على هَدْيِها . وينبغي التأكيد دائماً من أن الخطط واضحة ومفهومة وقابلة للتنفيذ .

كما نوجه النظر إلى أن المشروعات تَسْتَعْمِد وسائل عديدة ، بجوار استخدامها للميزانيات بأهداف الرقابة . . كاستخدام البيانات الإحصائية وعرضها في صورة خرائط توضيحية . . ومن الخرائط الهامة ، تلك الخريطة التي تُوضِّح الحد الأدنى لرقم الأعمال الذي ينبغي تحقيقه حتى تتمكن المنشآت من تغطية جميع مصاريفها وتحقيق ربحاً مناسباً ، وهي الخريطة التي يطلق عليها « خريطة نقطة التعادل Breakeven chart » وكذلك استخدام التقارير التي توضح مختلف المشكلات^(١) ، وغالباً ما يستكشف الخبراء المسئولين عن كتابة التقارير تفهماً متازاً لكثير من المواقف التي تبدو فيها الأوضاع غبر سليمة ، ويقدمون التوصيات التي تؤدي إلى تحسين جوانب متعددة . . كتحقيق وفورات في التكلفة . . أو الاستخدام الأمثل لرأس المال . . إلى غير ذلك من الأمور التي لا تستطيع أن تكشف عنها أية ميزانية ، أو أية خريطة إحصائية .

(١) نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجع « التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة » حيث أوردنا شرحاً تفصيلياً للعديد من هذه الخرائط .

الرقابة على الهيكل التنظيمى :

Control Over Organization Structure

أوضحنا من قبل أن التنظيم يستهدف تحقيق أهداف المشروعات ، وعرفنا أهمية تحليل الوظائف والأعمال ، ثم تقسيمها بالأسلوب الأمثل الذى يتفق مع نشاط المشروع ، ثم تصميم الهيكل التنظيمى المناسب . . ويتطلب الوصول إلى هذا وضع خطة سليمة للتنظيم ، تسترشد بها المنشآت فى توجيه نشاطها وتحقيق أهدافها . . ويرى علماء التنظيم والإدارة ، أن غياب مثل هذه الخطة السليمة يتسبب عنه إعادة التنظيم المستمر فى بعض الشركات ^(١) .

“The absence of appropriate planning often accounts for continuous reorganization in some firms”.

وقد لوحظ فى كثير من المشروعات عجزها عن الاحتفاظ بالخرائط التنظيمية التى توضح حقيقة الأوضاع فيها ، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة فيها ، فبعد طبع الخرائط التنظيمية تبرز أنواعاً من المشكلات تقتضى إعادة التنظيم ، الأمر الذى أصبح معه الخرائط المطبوعة لا تُعبر عن التغيرات التى حدثت . . وقد يكون هذا الأسلوب ضرورياً ، حيث أنه يستند إلى اعتبارات هامة توجب ضرورة إجرائه ، إلا أنه فى جميع الأحوال غالباً ما يرجع إلى عدم وجود التخطيط الدقيق ، أو إجراء تصرفات « قبل أن يصل التخطيط الملائم إلى مرحلة النضج » Before adequate planning could come to fruition .

“Organiozation of Industry, by A. Brown (Englewood Cliffs, N.J. Prentice -Hall, (١) Inc., 1947).

مقارنة التنظيم الحالي بالمثالي :

Comparison of actual with ideal organization

يرى علماء التنظيم والإدارة أن هناك فوائد عديدة تعود على المنشآت نتيجةً لاهتمامها بالتطور المثالي الذي ينبغي أن يكون عليه التنظيم ، إن مثل هذا الاهتمام ، يُوضِّح الجوانب التي يرغب المديرون في تحقيقها في أسرع وقت ممكن ، وبذلك تُصبح صورة التنظيم المستوقعة ^(١) مُرشداً أو دليلاً عند إجراء التغيُّرات المتوسطة Intermediate changes . . بحيث تؤكد أن هذه التغييرات تتم بالأسلوب الذي يُحقِّق التنظيم الأمثل المنشود . . ولعل هذا يُوضِّح لنا العناية القصوى التي ينبغي أن يوليها المديرون لتخطيط الهيكل التنظيمي النهائي . . الذي يُعتبر في نفس الوقت أداة رقابية هامة عند إجراء أية تعديلات في التنظيم .

ويمكن للمديرين عن طريق عقد المقارنة بين الهيكل التنظيمي الحالي ، والهيكل التنظيمي المثالي . أن ينعرفوا على المزايا التي قد تتحقق بسرعة فائقة . . وهناك جانب آخر ينبغي أخذه في الحسبان ، وهو أن مديري الإدارات والأقسام غالباً ما يتقدمون بقتراحاتهم لتعديلات في هياكل أقسامهم . وتكون نظرتهم الحقيقية من وراء هذه التعديلات ذات ميول شخصية ، الأمر الذي يجعل من هيكل التنظيم المثالي أداة هامة للرقابة في يد الرؤساء الأعلى ، حيث يتخذون قرارهم بالموافقة على هذه التعديلات أو عدم الموافقة عليها في ضوء

(١) أوضح العدنان « ماكماهون وبريت » أن عامل التنبؤ بالأداء التنظيمي يعتمد بالدرجة الأولى على مقدار الرقابة .

يرجع إلى :

“Toward a Contingency Theory of Organizational Control”, By Timothy McMoham and G.W. Perritt, Academy of Management Journal (December 1973).

التنظيم المثالى ، وبذلك نُوفّر أيضاً على هؤلاء الرؤساء جهدهم الذى كانوا سيبدلونه فى إعادة التفكير عندما يتقدم كل رئيس قسم أو إدارة باقتراحه فيما يتعلق باعادة التنظيم .

دليل التنظيم كأداة للرقابة :

Organization manual as a control device

يتضمن دليل التنظيم جميع الخرائط التى تتعلق بالهيكل التنظيمى للمشروع . . أى يتضمن خرائط تفصيلية لمختلف الإدارات والأقسام ومختلف الوحدات والأجزاء . . كما يتضمن أيضاً دليل التنظيم مُلخصاً يوضح المسؤوليات والسلطات الممنوحة لمختلف الرؤساء . . وواضح أن إجراء مثل هذا الجهد ليس بالعمل الهين ، فهو جهد ضخم وتكلف المنشآت من أجل إنجازه الكثير . . غير أن هذه الأموال إذا أنفقت على حُسن إتمام هذا الدليل تكون فى محلها تماماً ، إذ أن له مزايا هامة وكثيرة . . ومنها مثلاً أن يَعْرِفُ كل رئيس من الرؤساء حدود مسؤولياته وسلطاته ، فلا يطغى أحدهم على مسؤوليات غيره ، أو يتصرف بأسلوب يُضخّم لنفسه سلطات فى المنشأة ويبنى لنفسه إمبراطوريت Build up personal empires . . وعند حدوث أى نوع من المنازعات أو الاختلافات فى المواضيع التى تتعلق بالتنظيم ، فإن دليل التنظيم يكون هو الأفضل ، ويكون هو الحكم . . هذا بالإضافة إلى أن الطبقات الدنيا للتنظيم فى المنشآت توضح التطور التنظيمى لتحقيق الهيكل التنظيمى الأمثل .

مراجعة وإقرار التغييرات التنظيمية :

Review and approval of organization changes

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك ظروفاً تَجِدُ أمام المنشأة تجد نفسها أنها فى حاجة إلى إجراء تعديلات فى هيكل التنظيم ، غير أنها تجد نفسها فى بعض الأحوال عاجزة عن أدائه نظراً للجمود الذى يتسم به الهيكل التنظيمى القائم . . ومما لا شك فيه أنه لا ينبغي أن يعوق المديرين عن أدائهم لجهودهم أية عوائق لمقاومة الظروف الجديدة ، وذلك نتيجة لعلاقة التبعية أو العبودية لخريطة التنظيم القائم .

“Managers should not be hampered in their efforts to meet new conditions by any slavish adherence to a chart”.

كما ويهمننا أن نوضح ، أن الحرية الكاملة فى إجراء أية تعديلات فور الشعور بالحاجة إلى إجرائها ، قد يؤدى إلى نوع من الفوضى chaos . . وعلى هذا ، فإن الأسلوب الأفضل هو ضرورة إجراء مراجعة دورية للهيكل التنظيمى بصفة مستمرة . . وينبغي أن تتضمن هذه المراجعة ، الأساليب الإجرائية التى يمكن للمديرين أن يتبعوها عند رغبتهم فى إجراء أى تعديل من التعديلات .

والأخذ بمثل هذه الأساليب يعنى وجود خبراء متخصصين فى شئون التنظيم ، وأن هؤلاء الخبراء على استعداد للقيام بالدراسات اللازمة التى تتطلب إجراء أى تعديل ، وأنهم سيكونون تحت تصرف المسؤولين فى أسرع وقت ممكن . . ويُفضل علماء التنظيم والإدارة مثل هذا الأسلوب نتيجة لما لاحظوه من أن الانتظار الطويل لإحداث التغيير المطلوب A long-pending change له تأثير

عكسى على الروح المعنوية ، أكثر من إجراء التغيير فى حد ذاته . . ولذلك فإن تحقيق الرقابة الفعالة يتطلب ليس فقط توضيح الإجراءات الرسمية الذى ينبغى اتباعه من أجل طلب التغيير أو التوصية بإحداث التغيير ، بل ينبغى أيضاً الإستعانة بخبراء على جانب كبير من القُدرة والمهارة ، ممن يولون مثل هذا الموضوع عظيم عنايتهم .

ويرى البعض ، أنه حتى فى الشركات التى لا يُمكن أن تتحمل ميزانياتها وجود خبراء متخصصين فى شئون التنظيم بصفة مستمرة من أجل القيام بمقتضيات التخطيط والتنظيم والمراجعة الدورية المستمرة ، فإنها ينبغى أن تعترف بأهمية هذا الأسلوب فى تحقيق الرقابة الفعالة ، وأن تعهد إلى رئيس الشركة ، أو الهيئة الإدارية العليا بالقيام بهذه المهمة . . وفى حالات أخرى قد يكون الاستعانة بمستشارين خبراء فى التنظيم والإدارة من الخارج مُحَقِّقاً للفائدة المطلوبة .

وعلى أى حال ، ينبغى أن يكون واضحاً ، أنه فيما يتعلق بأى تخطيط تنظيمى ، أو رقابة تنظيمية ، ضرورة إجرائهما بحيث يتلاقيان مع أهداف المشروعات . . وهذا يتطلب ضرورة إعطاء حرية واسعة للمديرين للاشتراك فى وضعهما ، وكذلك تقرير أكثر الأساليب فعالية لتحقيق أهداف إدارتهم لأقسامهم ، وينبغى أن يتم ذلك فى إطار منح السلطات بالقدر الذى يتناسب مع المسؤوليات ، وأن لا يحدث أى نوع من الغموض فى ذلك ، حتى يمكن أن يسير العمل فى يسر وفى تناسق من أجل تحقيق الأهداف .

الرقابة على السياسات : Control of Policies

أوضحنا من قبل ، أن السياسات تُعتبر جوانب مُرشدة عند التفكير فى اتخاذ القرارات ، وأن الأهداف السابق تقريرها تُعتبر فى حد ذاتها سياسة عامة ، « وذلك لأنها تعطى مختلف الوحدات المرشد الرئيسى لطريقة التفكير والعمل ، وهذا لا يعنى أن هذه السياسات تُحدّد بالضبط . . كيف ستؤدى الأشياء ؟ . . ومتى ؟ . . وبواسطة من ؟ . . إن هذه من وظائف الإجراءات » .

“They do not state specifically how something will be done, when, or by whom ?... Such is the function of a procedure”.

أى أن السياسات تُحدّد أسلوب التفكير عند المديرين . . فمثلاً قد تتبنى إحدى الشركات سياسة عامة من شأنها « عدم مقاضاة عملائها أياً كانت الأحوال Never suing a customer » والأخذ بهذه السياسة لا يُحدّد بالضبط ما الذى ينبغى عمله ؟ . . بل يُترك أمر التنفيذ للمديرين يتصرفون فيه بالأسلوب الذى يُمكنهم من تطبيق هذه السياسة . . وفى هذه الحالة مثلاً قد يرى المديرون أن أفضل أسلوب لتطبيق هذه السياسة ، هو أن يتَّحروا بدقة عن العملاء قبل الدخول معهم فى أى نوع من أنواع المعاملات ، أو يأخذوا بأسلوب معين لتأكيد إنتظام الدفع . . إلى غير ذلك من الوسائل . . أى أن الأمر يوكل إلى براعة المديرين Ingenuity of the managers .

وينبغى أن تتضمن الرقابة على السياسات ، تقرير ما إذا كانت السياسات المتعددة والتي تعدد بقدر تعدد المستويات الموجودة فى الهيكل الإدارى ، تقرير ما إذا كانت هذه السياسات فى صالح الشركة أم لا . . ومدى تطبيق هذه السياسات فعلاً . . وتقرير مدى صلاحية السياسات يتطلب ضرورة تقييمها ،

أما تقرير مدى تطبيقها فانه يرتبط بتوضيح هذه السياسات ومدى ملاءمتها وانسجامها مع نشاط مختلف الوحدات فى المشروع .

توصيل مفاهيم السياسات : Communication of policy

أوضحنا من قبل أن التطبيق السليم للسياسات ، يرتبط ارتباطاً كبيراً بالفهم الواضح لختلف جوانبها . . من أجل ذلك ينبغي على المنشآت أن توجد أسلوباً فعالاً لتوضيح وتوصيل كافة المعلومات التى تتعلق بالسياسات التى تأخذ بها . . ومما لا شك فيه أن الوضوح الفكرى للسياسات يتطلب من المديرين أن يتبعوا عن الأسلوب التقليدى الذى كان مُتبعاً ، والذى مازال مُتبعاً فى بعض الوحدات الصغيرة . . هو « عدم كتابة السياسات استناداً إلى أن المديرين قادرين على تذكُّر الظروف التى دفعت المنشآت إلى تقرير سياسات معينة . . أى أنهم يستندون إلى الذاكرة !! . . » إنَّ مثل هذا الأسلوب إن جاز تطبيقه فى الوحدات الصغيرة ، فلا ينبغي إطلاقاً تطبيقه فى الوحدات الكبيرة ، خاصة وأن مجتمعنا الدولى المعاصر يشهد فى كثير من الأحيان تغيير فى المناصب القيادية الكبرى سواء فى الشركات أو فى غير ذلك من الأجهزة التى ترتبط بالخدمات ، الأمر الذى يَتَحَتَّم معه أن تكون السياسات الإدارية دائماً مكتوبة . . ومفهومة . . وواضحة . . لأنها كما ذكرنا المرشد الأساسى لطريقة التفكير والعمل .

اكتشاف أخطاء السياسات : Detecting policy failures

أوضحنا مدى ارتباط السياسات بتحقيق الأهداف ، الأمر الذى يتحتم معه دائماً مراجعة هذه السياسات لاكتشاف ما قد يكون فيها من أخطاء . . وأن اكتشاف هذه الأخطاء « يعتبر فى الدرجة الأولى من الأهمية » .

ويمكن اكتشاف الأخطاء عن طريق الوسائل الآتية :

(١) عدد طلبات التعديل للسياسات :

Number of appeals for modifications

كثيراً ما يكون التابعين الذين على صلة وثيقة بحركة العمل الفعلية ، من أوائل الأشخاص الذين يشعرون بعدم ملاءمة السياسة المقررة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية فى مجالات عملهم ، فقد يلاحظون أن تطبيق سياسة معينة يترتب عليه السير فى إجراءات روتينية باهظة النفقات . . أو تحقيق خسائر فى المبيعات . . أو عدم الدقة فى تسعير المنتجات . . إلى غير ذلك ، الأمر الذى يدفعهم إلى التقدّم بطلبات لتعديل هذه السياسة . . ويلاحظ أنه إذا كان عدد الطلبات التى يتقدّم بها المرؤوسون قليلاً ، فإن ذلك يُعتبر أمراً عادياً . . أما إذا تراوح عدد الطلبات بين الارتفاع والانخفاض ، فإن هذا يعنى فشلاً فى تطبيق السياسة .

(ب) وجود مظاهر للصراع القائم : Existence of evidence of conflict

قد يكتشف المسؤولون أن تطبيق سياسة معينة ، يتعارض مع قواعد المجتمع ومفاهيمه السائدة . . كأن تكون سياسة الإعلان مثلاً متعارضة مع تحرّى جوانب الصدق التى تفرضها سياسة الحكومة فيما يتعلق بالإعلان ، وهذا يعنى أن سياسة الشركة تتعارض وتتصارع مع أهداف اجتماعية واسعة ، الأمر الذى يفرض على الشركة مراجعة هذا الخطأ فى السياسة ، وما قد يترتب على تطبيقها من نتائج .

(ج) تحوّل فى الوضع التنافسى : Deteriorating competitive position

ينبغى على الشركة أن تتابع باستمرار التقارير التى تتعلق بأوضاع ومراكز المنافسين . . فإذا كانت الشركة صناعية مثلاً ، فإن عليها أن تتابع التقارير التى تتعلق بمنافسيها من الشركات الصناعية ذات النشاط الصناعى المماثل ، ووضع كل منافس من المنافسين فيما يتعلق بمركزه النسبى بالنسبة لحجم النشاط القائم . . فإن المنافسة قد ترفع من المراكز النسبية لإحدى هذه الشركات وقد تخفض من المراكز النسبية لأخرى . . كل هذه الأمور وغيرها ينبغى أن تكون موضع الدراسة المستمرة . . وحقيقة أن مثل هذه الدراسة قد لا تُسفر عن أن السياسة التى تُطبقها الشركة سياسة سيئة ، ولكنها قد تُفيد فى التعرف على بعض جوانب أخرى . . أو ربما مع مزيد من البحث والتدقيق يتبين أن هناك أخطاء فى السياسة حيث أن الإطار العام للسياسة يُسهم فى تكوين طبيعة خطط المشروع .

Framework of policy establishes the nature of plans.

الرقابة على السياسة : Policy control

يمكن تحقيق الرقابة على السياسة بوسائل متعددة منها ما يلى :

(أ) من أهم هذه الوسائل ^(١) التأكد من أن المديرين الذين سيقربون السياسات ، قد قاموا بدور هام فى تكوينها .

“To make certain that the managers who are to observe policies have an important part in their formulation”.

(١) Top-Management Organization and Control, by P.E., Holden, L.S. Fish, and H.L. Smith (N.Y. McGraw-Hill Book Company, Inc., 1951).

والسبب في التأكيد على أهمية ذلك ، أن المشاركة أو الإسهام في تكوين السياسات من قِبَل المديرين ، يُؤلّد عندهم المسؤولية في تحقيق نجاحها ، ومن منطلق هذه المسؤولية يُتابعون بدقة مراحل التنفيذ وذلك للتأكد من أن التنفيذ يسير سيراً حسناً .

(ب) ينبغي أن تكون السياسة مُعلنة ، وذلك لأن إعلانها يُمكن من التعرف على مختلف جوانبها ، وبذلك يمكن مراقبة حسن تنفيذها . . هذا فضلاً عن أن السياسات المكتوبة والمعلنة ، تعطى الدلائل على أنها بُنيت على قرارات صائبة ، وتُلزِم المديرين بضرورة اتباعها ، وعدم انتهاكها . . ولو فُرضَ وحدث أن أحد كبار المديرين قد قام بانتهاكها ، فإنه سرعان ما يجد أحد معاونيه ينبهونه إلى ذلك ، لأن الأمر لن يسلم من انتقاد زملائه له ، وكذلك انتقاد الرؤوسين . . بالإضافة إلى ما قد يتخذه الرئيس الأعلى من تصرفات لتصحيح الأوضاع النظامية التي تتعلق برؤساء المواقع . Disciplinary action of superiors

(ج) ومن بين الوسائل الهامة لاختبار دقة السياسات . . قياس النتائج التي تترتب على تنفيذها . . فمثلاً إذا كانت سياسة العلاقات الصناعية قائمة على أساس الاحتفاظ بالإنسجام في علاقات العمل بين الإدارة والعمال ، وتَجَنَّبُ الوقوع في الخلافات ، فإنه من أجل تحقيق مثل هذا الهدف ، ينبغي أولاً دراسة ملفات الشكاوى والتظلمات Review of grievance files فإن دراسة مثل هذه الملفات ستساعد على كشف كثير من النقاط التي تُسهم في وضع سياسة تُمكن من تحقيق الهدف المطلوب .

(د) ينبغي تَجَنَّبُ الوقوع في خطأ جمود السياسات . . أى عدم مرونتها ، وذلك لأن النشاط الاقتصادي بوجه عام ، والنشاط الصناعي بوجه خاص

.. يتعرض لتغيرات كثيرة .. الأمر الذى يتحتم معه مراجعة السياسات بصفة دورية .. وقد توجد بعض المنشآت التى لا تتعرض لتغيير السياسات بصفة مستمرة ، وذلك كما هو الحال فى شركات التأمين ، والبنوك ، والمرافق العامة Public utilities .. غير أنه من جانب آخر توجد شركات تتعرض لمنافسات حادة ، الأمر الذى يفرض عليها أن تستخدم ملكة الخلق والإبداع والابتكار لمقابلة هذه المنافسة ، وهذا يستتبعه بالضرورة تطوير وتغيير فى السياسات .. وكذلك فإنه فى مجتمعنا الدولى ، توجد بعض المنشآت التى يرتبط نشاطها ارتباطاً وثيقاً بالأحداث السياسية ، مثل هذه المنشآت أيضاً تجد نفسها فى وضع يفرض عليها ضرورة مراجعة سياساتها فى ضوء هذه الأحداث .

الرقابة على الإجراءات : Control over procedures

الإجراءات كما يعرفها « ر.ف. نيوشل R.F. Neuschel »^(١) هى الوسيلة التى عن طريقها تتم الأعمال المتكررة فى دوائر الأعمال ، وتأخذ طريقها فى السير قُدماً ، ومُراقبتها ، وكذلك تَوَقُّفُها عن الأداء .

“Means by which all repetitive business action is initiated, carried forward, controlled, and stopped”.

وفى الحقيقة ، إن الإجراءات هى التى تُحَدِّدُ : مَنْ ، وَكَيْفَ ، وَمَتَى يقوم الأفراد بالعمل ؟ .. ومن ثم فإن هذه الإجراءات إذا كانت قد صيغت بعناية ووضوح ، فإنها تُيسِّرُ على المسئول عن الإدارة التنفيذية ومستشاريه معرفة

(١) Streamlining Business Procedures, By R.F. Neuschel, N.Y. McGraw-Hill Book Company, 1950.

أفضل الأساليب التي يُمكن عن طريقها تحقيق القيام بأوجه النشاط المتكرر بأعلى قدر من الفعالية ، وبما يتناسب أيضاً مع القيم الموضوعية والتي تتلاءم مع ظروف البيئة . . وتُعتبر الإشارة هنا إلى القيم وظروف البيئة إشارة على جانب كبير من الأهمية ، نظراً لأن هناك بعض الضغوط الخارجية ، التي قد يكون لها أثرها على المنشآت بحيث تسمح لنفسها بتبني بعض أساليب غير اقتصادية Uneconomic practices . . كما هو الحال إذا ما وجدت ضغوط من قبل المنافسين . . أو من قبل مصلحة الضرائب . . أو الأجهزة المسؤولة عن التفتيش على تطبيق المنشآت لقوانين العمل . . الخ .

ولعل من الأهمية بمكان أن نُوضِّح أن الإدارة العلمية منذ نشأتها قد اعترفت بأهمية الإجراءات ، غير أنها حذرت من المغالاة في نظم الإجراءات بحيث تصبح أداة من أدوات التعقيد ، أو طول الإجراءات ، فهنرى فايول مثلاً حذر قائلاً : أنه ينبغي على الإدارة أن تحارب ضد كثرة التعليمات ، والروتين ، وكثرة المنشورات التي تستهدف الرقابة » .

Fight against excess of regulations, red tape and paper control.

إن الإجراءات كأسلوب حسن تستخدمه الإدارة لتوضيح سير العمل ، قد تتعرض لمخاطر معينة ، كسوء الفهم ، أو سوء الاستخدام بحيث تصبح « عبئاً ضاراً على الإدارة الحسنة . Deleterious to good management »

بعض مشكلات الإجراءات : Problems created by procedures

قد تتسبب الإجراءات فى كثير من المشكلات .. ومعظمها يرجع إلى ما يصاحب الإجراءات من تعقيد Complexity ، أو إهمال Obsolescence ، أو ازدواج Duplication ، أو عدم مرونة .. وفيما يلى نوضح هذه النقاط فى إيجاز :

(أ) فالتعقيد غير المناسب ، قد يكون مرجعه إلى أخطاء فى الهيكل التنظيمى ، كعدم وضوح المسؤوليات والسلطات ، أو المغالاة فى الأخذ بقاعدة المركزية ، أو التجاوز عن وحدة المقاييس فيما يتعلق بالعمل الواحد ، أو الإسراف فى منح المكافآت للمرؤوسين الذين تتعاطف معهم الإدارة ، بغض النظر عن أن أعمالهم تتكافأ مع ما يقومون به من أعمال .. إلى غير ذلك من التصرفات التى تتنافى مع مبادئ التنظيم السليم ..

(ب) أما فيما يتعلق بالإهمال ، فقد يحدث فى بعض الأحوال أن تطرأ عمليات جديدة ، تتطلب ضرورة وضع إجراءات جديدة مناسبة لها ، غير أن العمل قد يسير دون وضع هذه الإجراءات ، وفى نفس الوقت يظل هناك فهم لدى القوى العاملة بمرئ أساليب الإجراءات القديمة على العمليات الجديدة ، ثم يتضح عدم تناسبها ، فيحدث نوع من الارتباك فى العمل سببه الإهمال فى صيغة إجراءات جديدة ، أو عدم إلغاء الإجراءات القديمة إذا اتضح عدم صلاحيتها .. وما لا شك فيه أن التغيير يُعتبر قوة هامة فى جميع المشروعات تقريباً Change is an important force in nearly all enterprises ، وهناك حقيقة معروفة فى دوائر الأعمال ، وهى أن المنشآت أُسِسَتْ لَتَنمو وتزدهر ، ويترتب على نموها كِبَر أحجامها ، الأمر الذى يستتبع معه إجراء تغييرات تتناسب مع هذا النمو سواء فى

العمالة .. أو فى الآلات .. أو الأسواق .. إلى غير ذلك من مقتضيات النمو والتوسع .. والذى ينبغى أن يصاحبه دائماً تعديل فى أساليب ومستويات التطبيق القائمة Modification of a standard practice .

(ج) وقد تحدث أخطاء فى الإجراءات نتيجة لوجود نوع من الازدواج أو التكرار ، كما هو الحال إذا ما أصرَّ بعض المديرين على ضرورة الحصول على الأساليب الإجرائية والرقابية التى تتبع فى إدارات أخرى ، أو إذا أرسلوا يطلبون بالبريد بيانات معينة .. أو أنهم نتيجة لعدم الثقة لا يلتزمون بالنظم الموضوعة فقط ، إنما يزيدون عليها بأن ينشئوا سجلات تتعلق بإداراتهم وأقسامهم اعتقاداً منهم أنها ستكون سنداً لهم عند الضرورة فى إثبات نقاط معينة ، قد تكون موضع خلاف فى المستقبل .. الخ .

(د) وقد تسبب عدم المرونة فى إحداث كثير من الأخطاء ، وذلك لأن هناك بعض الظروف التى قد تطرأ ، ويتطلب مواجهتها نوعاً من المرونة فى الإجراءات ، كما هو الحال فى أوقات الأزمات ، فإن المديرين يفضلون فى مثل هذه الأحوال تجاهل الإجراءات .. ويُعتبر تصرفهم هذا عملاً سليماً فى أغلب الأوقات It is sound business to do so oftentimes . كما وقد يحدث فى بعض الأحيان أن يجد رئيس مجلس الإدارة شركته فى وضع استراتيجى يتحتم معه أن يتخذ قراراً بالقيام بعمليات شراء أو بيع دون أن يتبع فى ذلك الأساليب الإجرائية المعتادة .. الأمر الذى ينبغى أن تسمح الإجراءات باتباعه ، لأنه يتعلق بكيان الشركة ومستقبلها ، ومستقبل العاملين فيها .

ويتطلب القيام بمقتضيات الرقابة على الإجراءات ، توافر الشرطان الآتيان :

الشرط الأول : ينبغى على المديرين والرؤساء فى أى مشروع من المشروعات أن يكون لديهم العزم والتصميم على أن تسير أعمال الشركة وفقاً للأساليب الإجرائية المقررة ، ويتطلب هذا أن يستخدموا سلطاتهم فى إلزام مرؤوسيهـم باتباعها إلى أقصى حد ممكن .

الشرط الثانى : ينبغى توافر مواصفات معينة فى أولئك الذين يوكل إليهم مهمة وضع وصياغة الإجراءات .

ويمكن القول أنه نظراً لندرة من تتوافر فيهم هذه الصفات ، فإن الشركات تعمل على استئجار هذه الخبرة من الخارج . . أما الشركات القادرة فغالباً ما تُنشئ لنفسها جهازاً استشارياً للإجراءات .

ومما لا شك فيه أن إعداد كُتبيات للإجراءات Procedure Manuals ، تتضمن شرحاً وافياً للإجراءات الرسمية المتبعة فى المشروع ، يُعتبر من أفضل الأساليب التى تصلح لممارسة الرقابة الفعالة ، حيث يُمكن دائماً الرجوع إليها فى حالة اختلاف وجهات النظر ، أو حدوث أى نوع من أنواع المنازعات التى تتعلق بالأساليب الإجرائية . وهذا لا يمنع إطلاقاً من مراجعة الإجراءات بصفة دورية للتأكد من ملاءمتها ، ومسايرتها للأوضاع ، وتطويرها إن اقتضت الظروف ذلك .

الرقابة على الأفراد : Control of Personnel

يتعلق موضوع الرقابة على الأفراد بتنفيذ السياسات والاتفاقات التى يرتبط بها المشروع قبل موظفيه .

“The issues in the control of personnel relate to the fulfilment of the policies and agreements concerning, the relationship of the enterprise to its employees”.

وكل مشروع من المشروعات له سياساته الخاصة به ، سواء أكانت هذه السياسات مكتوبة أو غير مكتوبة ، وتتضمن هذه السياسات نوع الأشخاص الذى ينوى المشروع استجارهم ، وكذلك حفزهم على العمل ، والروح التى ينبغى أن تسود الاتفاقات التى تُعقد . . وتُستهدف وسائل الرقابة منع ما قد يحدث من انحرافات عن السياسات الموضوعه ، واتخاذ كافة الإجراءات لتصحيح هذه الإنحرافات ^(١) .

الحاجة إلى الرقابة : The need for control

مما لا شك فيه ، أن جميع الشركات ترغب فى أن يكون لديها قوى وظيفية على أعلى درجة من الكفاءة والمهارة . . غير أننا ينبغى أن نأخذ فى الاعتبار أن رغبة الشركات شئ . . ووضع هذه الرغبة موضع التنفيذ شئ آخر . . وعلى أى حال فإن هناك سؤالاً دائماً يدور حول الألسنة . . من هو الشخص الماهر ؟ . . What is a proficient person ? . . وللدرد على هذا السؤال نستطيع أن نقول أنه أمكن فى حالات كثيرة قياس درجة المهارة التى يتمتع بها الكثيرون ، كما هو الحال عند تحديد درجة مهارة الكيميائيين ، والمهندسين ، والمحاسبين ،

(١) يرى العالمان « أوشى وماجوير » فى دراستهما ١٩٧٥ فى خمسة متاجر ، أنه كلما كانت معرفة الرئيس بمهام المرؤوسين أكبر ، كان الميل لاستعمال الرقابة على السلوك أكبر .
يرجع إلى :

“Operational Control : Two Functions, By William G. Ouchi and mary Ann (Maguire, Administrative Science Quarterly 21 December 1975).

والذين يشغلون وظائف السكرتارية ، ومن يستخدمون الآلات الكاتبة . . إلى غير هؤلاء من المهن ، فقد أمكن تحديد درجة مهارتهم عن طريق التعرف على مواصفاتهم العلمية ، وطبيعة الخبرة التى اكتسبوها عن طريق الممارسة . . ومن ناحية أخرى هناك صعوبة فى تحديد درجة مهارة المحامين وأمناء المخازن والمديرين . . الأمر الذى يجعل ممارسة الوظيفة الرقابية على هذه المهن ومثيلاتها عملاً فى غاية الصعوبة .

وجعل الكثيرين يُقرّرون أن مبدأ الصلاحية لشغل مختلف الوظائف لم يُمكن الوصول إليه حتى الآن Validitions have not yet been made .

ويمكن القول أن الرقابة على الأجور حققت نجاحاً ملحوظاً ، وذلك لأن مقاييس الرقابة بالنسبة للأجور تكون واضحة ومعروفة وميسرة وقابلة للقياس . . غير أن الأمر يختلف إذا كانت الحوافز غير اقتصادية . . فإن الاعتراف بالمركز الاجتماعى ، والترقية ، والهيبة . . الاعتراف بهذه العوامل شئ . . ووضع سياسات تتضمن تنفيذ هذه العوامل شئ آخر .

“It is one thing to recognize such areas as status, promotion, and prestige and quite another to establish and implement policies with respect to them”.

وعلى أى حال لا يمكن غض النظر عن هذه العوامل ، والبعض يرى أن موضوع الحوافز كنسيج قطعة القماش ، بمعنى أن كافة العوامل ^(١) ينبغي أن

(١) يرى عالم الإدارة « أوشى » استخدام رقابة المجموعة ، بمعنى استعمال التقاليد والقيم لرقابة سلوك العاملين ، وأوضح أهمية أن تتضمن الرقابة السوق ، والبيروقراطية ، ورقابة المجموعة .
يرجع إلى :

“Markets, Bureaucracies and Clans”, By William G. Ouchi, Administrative Science Quarterly 25 (1980).

تؤخذ فى الاعتبار ، لأن تجاهل العوامل غير المادية ، سيؤدى إلى المبالغة فى الحوافز المادية . . الأمر الذى قد تُصبح معه هذه الحوافز المادية فوق قدرة المنشآت .

الانساب الفنية للرقابة : Techniques of control

فى بعض المنشآت كالمنشآت الصناعية ، نجد أن المهندسين الصناعيين يستطيعون أن يقوموا بصياغة مختلف أنواع التقارير التى تحتاج إليها الإدارة من أجل الرقابة على النشاط الصناعى . . وهم عند كتابتهم لهذه التقارير يهتمون بصفة خاصة بتجميع وتحليل البيانات التى تحتاج إليها الإدارة من أجل الرقابة على الأفراد .

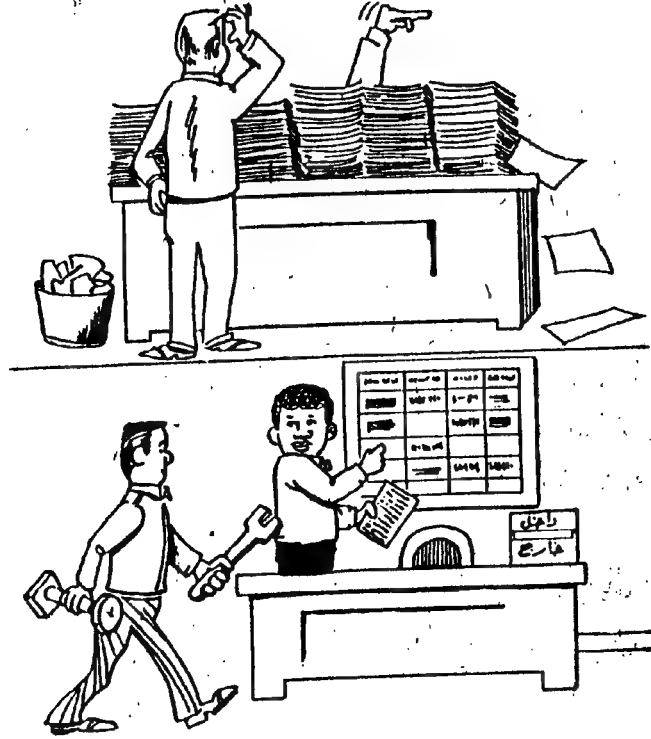
وفىما يتعلق بأشخاص المديرين ومهاراتهم . . فإن الرقابة تهتم بما يأتى :
١- كيف يمكن أن نعقد مقارنة بين شخصية المدير فى صورتها العملية وصورتها المثالية ؟

How does the individual manager compare with the ideal ?.

٢- هل الإجراءات المتبعة فيما يتعلق بالاختيار والتدريب يترتب عليها حصول المنشأة على نوعية عالية من الموظفين ؟

Does the selection and training procedure yield high-quality personnel ?.

كما نرجو أن يكون واضحاً ، أنه لا يمكن تحقيق أى هدف جماعى إلا بانسجام نشاط القائد ، مع نشاط مرؤوسيه . . فإن كثيراً من علماء التنظيم والإدارة يرون ضرورة تحالف هذا الثالوث . . القائد والأتباع والهدف . . وأن العلاقات المثالية بينهم تعنى تحقيق الانسجام التام .



إن الإدارة الناجحة لا تلجأ إلى تركيز السلطات إلى الدرجة التى يجد
المديرون أنفسهم معها غارقين بين الأضياع والملفات التى تنتظر « تأشيرتهم »
لتصريف الأمور ، إنهم لن يستطيعوا مع ذلك أن يقوموا بأى عمل رقابى
كامل !! ..

إن مهمة المدير بالدرجة الأولى إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين ، ومن الجوانب الهامة فى تحقيق ذلك قدرته الإرشادية والتعليمية عن طريق وسائل الاتصال التى تؤدى إلى الفهم والوضوح والهدف الاجتماعى يمكن تحقيقه عن طريق النشاط الواقعى الوثيق الملموس .

“The social objective can be achieved only by the concreted activity of leader and followers : Thus, the ideal relationship among the members of this trinity is one of complete harmony”.

والتساؤل الآن كما هو واضح يتجه نحو معرفة المقاييس التى يمكن عن طريقها التعرف على شخصية المدير الماهر . . أو بمعنى أوضح المدير فى صورته المثالية . . وفى الحقيقة ، فإنه لا توجد مقاييس يمكن عن طريقها التعرف على المدير فى صورته المثالية ، لأن هذا يعتبر مسألة موضوعية بالدرجة الأولى . . ومن أجل ذلك اتجه التفكير الإدارى إلى إيجاد قائمة أو مجموعة من العوامل ، افترض أن توافرها يكون له تأثير إيجابى على الطريقة التى يؤدى بها المدير وظيفته . . فمثلاً يرى الفكر الإدارى أن من عوامل نجاح جميع المستويات الإدارية فى الهيكل التنظيمى ، صفات الذكاء والقيادة ، والقدرة على الاتصال بالمرؤوسين لتوضيح الأمور لهم ، وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المشروع ، والمنهج العلمى ، والتقدير السليم للأمور ، والاهتمام بالجوانب الإنسانية .

كما وينبغى أن يكون واضحاً أنه يكاد يكون هناك إجماع على ضرورة الاهتمام بمواضيع الاختيار والتعيين لما لهما من أهمية كبرى على نوعية القوى الوظيفية التى سترتبط بالمشروع ، ويفترض أنها ستصل فى المستقبل إلى أعلى

المراكز فيه ، وبرامج التنمية الإدارية إذا أُحسن إعدادها ، فإنها تُسهم إلى حد كبير فى تنمية مهارات القوى الوظيفية ، بحيث يُمكن أن ينبثق منها من يصلح لشغل الوظائف الرئاسية أو القيادية .

إن الشركات فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، تهتم اهتماماً كبيراً بتطوير سياسة التعيين والتقييم والاختيار والترقية بالنسبة للمرشحين من أجل التقدم الإدارى ، مستهدفةً من وراء ذلك اتخاذ خطوات كبرى نحو التجاوب مع متطلبات البيئة العصرية الحديثة ، وهى من أجل ذلك تشترط ضرورة تقييم هؤلاء الذين يُرَقَّونَ إلى المراكز الرئاسية أو القيادية ، وتضع قواعد ومبادئ لهذا التقييم ، وينبغى أن يتوافر فيمن يشغلون هذه المراكز جميع المواصفات ، وبذلك يضمّنون إلى حد ما التقليل من المخاطر التى تنجم عن سوء الاختيار .

إننا نوجه النظر إلى ما يقوله عالم الإدارة الكبير « ب.ف. دركر » . .
إن المنشأة التى لا تستطيع أن تخرُج كبار مديريها ، فإن أمرها سينتهى إلى « الفناء » .

الرقابة الحافزة : Motivational control

ومن أجل خلق نوع من الرقابات الحافزة Motivational controls اتجهت الجهود نحو تبنّى سياسات يؤخذ فى الاعتبار عند وضعها الحوافز كعنصر أساسى لتحقيق إنتاجية عالية عند الأشخاص ، مع ملاحظة أن وضع مثل هذه السياسات ليس بالأمر السهل . . وفى كثير من الأحوال عندما تتجه الجهود نحو وضع مثل هذه السياسات نجد أن المديرين يُثيرون بعض المواضيع كنوع من الحوافز ، مثل ما توفره الشركة لموظفيها من أمان واطمئنان عند التقاعد . . أو

مقدار الهيئة أو الاحترام الذى ينبغى أن يتمتع بها المديرون . . إلى غير ذلك من عوامل .

من أجل ذلك ، فإن البعض يرى أن هناك حاجة إلى وضع سياسات تتبنى هذه القيم وهذه المعانى ، ومن بين هذه السياسات ما يأتى :

١ - سياسات لتنمية المديرين ، والاحتفاظ بالمديرين المهرة .

Policies to develop and hold skilled managers.

٢ - سياسات تعترف بالمرؤوسين وتنميتهم الإدارية طبقاً للأهداف المقررة .

Policies to recognize and promote subordinates in accordance with objectives standards.

٣ - سياسات لتحسين المراكز الاجتماعية وهيئة المرؤوسين .

Policies to improve the status and prestige of subordinates.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك إجماع على أن المشروعات إذا كانت ترغب حقاً وصدقاً فى تحقيق أهدافها ، فينبغى عليها أن تصل أولاً إلى تحقيق الإدارة الجيدة Good management ، وتحقيق الإدارة الجيدة فى المشروعات يتطلب منها أن تتبنى أساليب فعالة للاختيار والتدريب . . وذلك حتى تشغل جميع المراكز الإدارية بالأشخاص المهرة والأكفاء . . وتبنى برنامج هذا طبيعته ، يقع بالدرجة الأولى على عاتق الرؤساء فى المراكز العليا ، فإن واجبهم يفرض عليهم أن ينظروا فى مصالح معاونيهم . . وليكن واضحاً أن الموظفين حينما يشعرون أن رؤسائهم يرعون مصالحهم ويلمسون ذلك فى

جوانب متعددة .. كالأجر .. والترقية .. والحصول على مزيد من المزايا - وكذلك أساليب لتحسين هيبته الشخصية .. كل هذا يؤدى بالمروسين إلى أن يتعاونوا .. ويوجهوا طاقاتهم الإنتاجية نحو تحقيق أهداف المشروع .

الرقابة على العلاقات الخارجية : Control Over External Relations

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه لا يوجد فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، أى مشروع من المشروعات يستطيع أن يقوم بنشاطه كاملاً مستقلاً تماماً وفقاً لقاعدة الاكتفاء الذاتى .. بل غالباً ما يكون لعدد من موظفيه صلات دائمة مع أشخاص عديدين خارج المشروع .. ومثل هذه الصلات العديدة تعتبر شيئاً عادياً ، حيث يوجد فى كل مشروع فئات متعددة .. فيوجد فيه المالكين .. والمديرين .. وصانعى المنتجات .. وبائعى المنتجات .. الخ .. إلى غير هؤلاء ، وهم جميعاً عليهم أن يعملوا وفقاً للقوانين المرتبطة بالنشاط ، ولتعليمات الدولة الرسمية .. هذا بالإضافة إلى أن الكثيرين منهم يقوموا بدور إيجابى فى الإسهام فى النشاط الاجتماعى الذى يتعلق بشئون المجتمع الذى يعيشون فيه .

ويلاحظ أن المشروع بأسره له صالح كبير فى الأسلوب الذى تتم به هذه الصلات .. « فسمعته التجارية تعتمد إلى حد كبير على طبيعة هذه الصلات التى تتم » .

“Its business reputation depends in large part upon the nature of the contacts made”.

من أجل ذلك ، فإن الشركات تهتم جداً بطبيعة هذه الصلات ، ونادراً ما يحدث أن تتجاهل إحدى الشركات طبيعة هذه الصلات ، لأن تجاهلها هذا

يجعلها في وضع يصعب عليها فيه أن تحافظ على مصالحها .. وبالتالي مصالح مستخدميها .. ونتيجة لذلك ، فإن هناك أمراً شائعاً بين الشركات .. هو ضرورة وضع سياسات وإجراءات تحكم علاقات موظفيها الخارجية .

“It is most common for enterprises to adopt policies and procedures that will govern their external personal relations”.

الرقابة على العلاقات مع مصادر الشراء :

Control Over Buying Relationships

إن السياسات الموضوعة من أجل الشراء ، ينبغي أن تقترن بأساليب إجرائية تحكم بدقة العلاقات الخارجية بين القوى الوظيفية المتخصصة المسؤولة في المشروع ، وبين الأشخاص الخارجيين الذين يمثلون مصادر الإنتاج التي يتعامل معها المشروع .. إن هذا التعامل له ارتباط كبير بسمعة الشركة .. فإذا كان هناك تعاملٌ عادلٌ مع الموردين .. وإذا كانت هناك رغبة صادقة في مقابلة مندوبي البيع .. أو كانت هناك مثلاً معارضة لأسلوب الجرد .. أو في أسلوب إدارة الشكاوى .. إن كل هذا ينبغي التعرف عليه .. ينبغي التعرف على كل الآراء والشكاوى .. « أن كل صوت في عملية الشراء يمكن أن يكون له أثره على سمعة الشركة » .

“Every voice in the buying process can affect the reputation of the firm”.

من أجل ذلك ، فإنه أمر ضرورى أن يتأكد الرؤساء ، من أن سياسات الشراء ، والأساليب الإجرائية التى تقترن بها قد وُضعت فعلاً موضع التنفيذ ، وينبغى أن تكون فى غاية من الدقة والإحكام وينبغى أيضاً أن تكون واضحة ومفهومة .. وبالتالي مُنَفَّذَةً على أفضل وجه ممكن .

الرقابة على العلاقات مع العملاء :

Control Over Customer Relationships

تضع الشركات سياسات خاصة تتعلق بعلاقاتها مع العملاء .. وتتأثر هذه السياسات بتقدير الشركات لما ينبغى الأخذ به من أجل إرضاء عملائها الذين سيقبلون على منتجاتها .. وقد توجد بعض الشركات التى تجد نفسها فى وضع يسمح لها بأن لا تهتم بوضع سياسة تتعلق بإرضاء العملاء ، وذلك نظراً لأنها من شركات الاحتكار .. أى لا يوجد من ينافسها فى السلع التى تبيعها للمستهلكين ، غير أن هذا يعتبر خطأ ..

وفى الحقيقة إنه يكاد يكون من النادر وجود مثل هذه الشركات .. لأن منشآت الأعمال لها أخلاقياتها التى تستند إلى العلاقات الإنسانية ، وتُعطى للمستهلك كل التقدير والاحترام .. فهو أولاً وقبل كل شئ أساس وجودها ، ومصدر غوها .. وإذا كانت المنشأة التى يتعامل معها الجمهور من منشآت المنافع العامة *Public utility* ، فإنها قد تعتمد على رضا العميل من أجل أن يُدعم طلباتها لدى التنظيمات التشريعية ، حتى تخصص لها مزيداً من الأموال تعينها على زيادة خدماتها .

وجميع هذه المنشآت تُدربُ موظفيها ، بالأسلوب الذي تتأكد معه من قُدرتهم على أن يتركوا انطباعاً طيباً لدى العملاء Good impression on customers وعلى قدر قدرتهم على إدارة الشكاوى بالعدل الذي يقترن بالاحترام ، وعلى السرعة فى تأدية الخدمات مع التأكد من الكفاءة التى تُؤدى بها هذه الخدمات ، وعلى منح العملاء مزايا سواء فيما يتعلق بالأسعار أو النوع كلما أمكن ذلك . ازدادت علاقات العملاء مع المنشآت وثوقاً ورضاءً . . . وبالتالى نمواً وازدهاراً .

الرقابة على العلاقات مع الهيئات الحكومية :

Control Over Government Relationships

لكل مشروع من المشروعات فى أى مجتمع من المجتمعات علاقات عديدة مع كثير من الهيئات والأجهزة الحكومية . . « ولعل أكثر هذه الصلات شيوعاً ، هى صلة إطاعة القانون » . أى الالتزام بما تنص عليه قوانين الدولة . “The most common, involve obeying the law” .

فالقانون النظامى للمنشأة يُنظّم علاقات العمل فى المشروع ، والقوانين تُنظّم علاقات المشروع مع مختلف أجهزة الدولة التى تُشرف كل منها على جانب مُعينٍ يرتبط بتخصصها . . فمصلحة الضرائب تتأكد من وجود دفاتر منتظمة تثبت حقيقة العمليات . . ومكاتب العمل تتأكد من تطبيق قوانين العمل . . ومصلحة التأمينات تتأكد من سلامة تطبيق قانون التأمينات بالنسبة لجميع القوى العاملة فى المشروع . . ومكاتب وزارة الصحة تتأكد من ضرورة توافر الشروط الصحية . . ووزارة الصناعة تتأكد من توافر المواصفات القياسية فيما يتعلق بالسلع المُنتجة . . ووزارة الداخلية تتأكد من توافر المواصفات التى تتعلق

بالأمن الخارجى والداخلى كما هو الحال فى البنوك .. إلى غير ذلك من العلاقات التى توجد بين المشروع والدولة والتى تنظمها مختلف القوانين .

وينبغى أن يكون واضحاً أن علاقات المشروع مع الدولة لا تقتصر على طاعة القوانين .. بل إنها تمتد أيضاً إلى التعامل فى أنواع من السلع ، فإن القطاع العام فى مصر مثلاً المفروض فيه أنه يقود النشاط الاقتصادى فى كافة المجالات ، الأمر الذى يستلزم تعامل كثير من شركات القطاع العام مع بعضها وكذلك تعامل شركات القطاع العام مع غيرها من الوحدات التجارية التى تحتاج إلى شراء مستلزماتها منها وفقاً لأساليب وإجراءات تتدخل فيها وزارة التموين بالتنظيم فى بعض أنواع السلع ، ووزارة الصناعة فى سلع أخرى ، ووزارة الزراعة فيما يتعلق بالمحاصيل الزراعية ... الخ . هذا بالإضافة إلى العطاءات التى تطرحها مختلف الوزارات على الشركات ، مما يدفع بعض الشركات إلى الحصول على العطاءات والتعاقدات الحكومية .. فى مثل هذه الأوضاع المتشابكة تكون الشركة حساسة بالنسبة لطبيعة العلاقات بين موظفيها وموظفى الهيئات الحكومية .

“In this complex of situations the individual firm is sensitive to the nature of the relationships between its personnel and those of the governmental bodies”.

ومن أجل تنظيم العلاقة بين الشركة والهيئات الحكومية ، نرى أن الشركات تبنى سياسة من شأنها ضرورة الإستجابة الفورية لقوانين الدولة وتعليماتها .. وتراقب الشركات موظفيها عن طريق قصر التعامل مع الأجهزة

الحكومية على كبار الموظفين المعتمدين في هذا الخصوص ،
والذين تثق الشركات في نزاهتهم وسلامة أحكامهم .

الرقابة على العلاقات التي لا تتصل بالعمل :

Control Over Nonbusiness Relationships

يضع المسؤولون عن أى مشروع من المشروعات ، حُسن سُمعة المشروع ورعاية مصالحه في الدرجة الأولى من عنايتهم واهتمامهم ، وهم من أجل تحقيق هذا الهدف يلجأون إلى أساليب متعددة يرون من وجهة نظرهم أنها تُسهم في تحقيق هذه الأهداف . . « فكثيراً من الشركات وجدت أنه ينبغي أن تفرض رقابة على خُطب موظفيها ، وكذلك مختلف أوجه نشاطهم العام » .

“Many enterprises have found it necessary to centralize the control over the public utterances and the public activities of employees”.

وتمارسُ الرقابة على خُطب الموظفين عن طريق تكوين لجنة خاصة ، غالباً ما تكون منبثقة عن إدارة العلاقات العامة ، ويدخل في نطاق مهمة هذه اللجان تَلقى الطلبات التي يُوَضَّح فيها الموظفون المناسبات التي ارتبطوا فيها بإلقاء خُطب أو أحاديث ، مع إيضاح الظروف التي تناسبها ، مع « مسودة » للخطب أو الأحاديث التي سيعلقونها ، وتكون مُهمة اللجنة الخاصة مراجعة هذه « المسودات » في ضوء أهداف المشروع والتي منها خلق رأى عام لصالحه .

أما فيما يتعلق بالموظفين وإسهامهم فى النشاط العام ، فإن الشركات تطلب منهم الحصول منها على إذن خاص قبل ممارسة النشاط الذى يرغب الموظفون فى الانضمام إليه .. وقد تبين أن عدداً كبيراً جداً من المنشآت يشعر بحساسية باللغة إزاء أحاديث الموظفين وتصرفاتهم فى الحياة العامة .

“Large-scale firms feel particularly sensitive to what its employees say and do in public”.

ومرجع هذه الحساسية ، إلى أن بعض الموظفين قد يتورطون فى أحاديثهم وفى مختلف أوجه نشاطهم بالإدلاء بمعلومات قد تكون سرية من وجهة نظر الشركة They may divulge secret information أو قد يُستخدَموا فى نشاط سياسى ، أو قد تشغلهم المواعيد التى يلتزمون بها قبل الهيئات العامة عن أداء واجباتهم .

“Be distracted from their duties with appointments to public bodies”.

من أجل ذلك ، تُكْتَلُ أسرة المشروع بأسره نشاطها : أصحاب المشروع ، ومديروه ، وموظفوه .. من أجل الإسهام فى « حُسن سمعة المشروع » ، والتى يطلق عليها فى الخارج « Goodwill » .. والتى تعنى بالمصطلحات التجارية « شهرة المحل » .. هذه الشهرة ترجع إلى عديد من الجهود التى تبذلها أسرة المشروع بأسره ، وتكون خلاصتها ثقة الدولة والمجتمع فى المشروع ، وفوق كل ذلك ثقة أفراد أسرة المشروع ككل فى البناء التنظيمى الإدارى الذى يطبقوه .. وهذه الثقة تمتد إلى ثقتهم بعضهم ببعض .. وثقة العمال فى

مديريهم .. وثقة المديرين في عمالهم .. بحيث يتضافر الجميع من أجل تنفيذ الأوامر والتعليمات والقرارات التي تصدر من أجل صالح المشروع ، ويتنافسون فيما بينهم من أجل حسن تنفيذه .

إن أسرة المشروع التي يصل بها الحد إلى مثل هذا التوفيق ، أي تُدبّر أمورها بحيث تُعرف جيداً أن كل كلمة تُقال .. وكل تصرف يحدث .. وعلى وجه الخصوص إذا كان على غير مستوى المسؤولية التي تستشعرها الأسرة جميعاً قبل نفسها ، وحسن سمعتها .. ستكون نتيجة الضرر بالشركة وموظفيها . إن كثيراً من الشركات في الخارج وصل بها الحد إلى أن « حسن السمعة » صار أصلاً من أصولها ، له قيمته التي تُقدّر في الأسواق .. وقد تصل هذه القيمة إلى مئات الآلاف .. بل الملايين من الجنيهات .. بل أن القيمة قد تتعدى في بعض الشركات ذلك الرقم !! .. وتصل الشركات إلى هذا الرقم من حسن السمعة نتيجة للعرق والكفاح والعمل العلمى المنظم ، والإقبال الجاد من قبل الموظفين ، وتكون نتيجة هذه الثمرة الطيبة ، حسن السمعة والفوائد الغزيرة التي ينعمون جميعاً من فيض خيراتها وحسن ثمارها .. ومن هنا تكون الحساسية البالغة لأي كلمة تقال أو تصرف قد يضر بحصيلة هذا الكفاح .. ومن أجل كل هذا ترتضى أسرة المشروع بكامل أفرادها ما قد يتوهمه البعض من أنه نوع من القيود .. بينما أفراد أسرة المشروع جميعاً يعتبرونه نوع من حسن التنظيم ، من أجل

مستقبل المشروع ، الذى هو فى واقع الأمر مستقبلهم ،
وترتبط به آمالهم فى حياة أفضل على مر السنين .
غير أن هناك من يؤكد أن أفضل أسلوب لتحقيق حسن
السمعة ، هو حسن الاختيار .. فإن الشركة تعطى لنفسها فى
المدى الطويل أفضل الخدمات إذا أحسنت اختيار مسئوليتها
التنفيذيين وأحسنت تدريبهم ، ثم بعد هذا تعتمد عليهم فى
المراقبة والحفاظ على السمعة الطيبة للمنشأة .

**“A firm will be better served in the long run
if it selects and trains its executives properly and
then relies upon them in guard closely the good
reputation of the firm”.**

أنواع أخرى من الرقابة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن الوظيفة الرقابية تُمارَس على
مختلف أوجه النشاط الإنسانى والمادى فى المشروع ، وأنها تستهدف بالدرجة
الأولى الحد من أوجه الإسراف والضياع ، وهى فى هذا تلتزم بالخطط
والمقاييس الموضوعية .. وقد أوضحنا من قبل بعض الأدوات التى تُستخدم فى
الرقابة ، كما أوضحنا بعض أنواع الرقابات .. ويهمن أن نوضح أن هناك
أنواعاً متعددة أخرى من الرقابات ، نوجز بعضها على سبيل الإرشاد .

(١) الرقابة على البحوث والتنمية :

Control of research and development

يمكن القول أن برامج البحوث والتنمية ، قد اتسعت في السنوات الأخيرة إلى درجة كبيرة ، وهي تتميز بخصائص غير عادية بحيث تتطلب عناية خاصة .

It has unusual characteristics that require particular attention.

والسبب في ذلك يرجع إلى أن الرقابة على البحوث والتنمية تختلف عن الرقابة على أوجه النشاط الأخرى فيما يأتي :

١ - الرقابة على البحوث تعنى الرقابة على نوع معين من الأشخاص ، وذلك لأن الذين يقومون بهذه البحوث يتميزون بنوعية خاصة من حيث التدريب ؛ والأساليب الفنية لبلوغ الأهداف ، ولعل الفرق يكون واضحاً لو أردنا أن نقارن مثلاً بين رئيس للعمال ، وأحد علماء الطبيعة .

٢ - أن البيانات والمعلومات التي تُؤدَّى إلى تخطيط برنامج للبحوث والتنمية تعتمد إلى حد كبير على تقديرات شخصية أكثر منها أحكاماً موضوعية . Subjective judgements rather than objective

من أجل ذلك ، يرى الأستاذ « ر.ن. أنتوني R.N. Anthony » ^(١) أن بحوث التنمية تخضع لمبدأين متناقضين : أولهما : أن الباحثين ينبغي أن تكون لهم حرية العمل .

Research workers must have freedom.

Controls in Industrial Research Organizations, By R.N. Anthony. (Boston : (١) Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953).

ثانيهما : أن الإدارة ينبغي أن تمارس حقها فى الإدارة .

Management must manage.

ولعل مرجع الصعوبة فيما يتعلق بالرقابة على البحوث والتنمية ، أن الإدارة تريد أن تتأكد من أن الجُهد الذى تبذله الكفاءات القادرة ، إنما يُبذل بطريقة اقتصادية ، وأن الجُهد الذى تبذله هذه الكفاءات ، هو مقصودٌ فعلاً على البحوث ، ولا يوجّه إلى أى نوع آخر من النشاط .

(ب) الرقابة على خط الإنتاج : Control over product line

نعنى بالرقابة على خط الإنتاج هنا ، المنتجات التى تبيعها الشركة Products offered for sale by the firm . . وذلك للتأكد من أن هذا الإنتاج يتم وفقاً لرغبات المستهلكين ، ووفقاً لأحدث الأساليب التى تحقق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية أى مسايرة المتغيرات العصرية التى تيسر الكفاءة الإنتاجية . .

ومما لا شك فيه أن الشركة التى لا تراعى ذلك تجد نفسها فى وضع غير متكافئ مع منافسيها .. لأنها ستجد نفسها تتبع أساليب باهظة التكاليف .. سواء فيما يتعلق بالتصنيع .. أو الإدارة .. أو البيع .. الخ .. هذا بالإضافة إلى أن إنتاجها قد يصبح ذو طبيعة مختلطة .. أى « مزيج من كل نوع Goods of a hodgepodge nature » .

إن الاختيار المنطقي لنوع السلع الذى تتعامل فيه الشركة يُعتبر على جانب كبير من الأهمية فى تحقيق الاستخدام الأمثل للعمالة وللالات ، بما يُمكن المنشأة من تحقيق الكفاءة والتوسع . . وقد يكون من المفيد أن نشير فى هذا

المجال إلى البحث القيم الذى أجراه « جويل دين Joel Dean »^(١) فى عام ١٩٥٠ على مائتين من الشركات الصناعية التى تتعامل فى السلع المعبأة Packaged-goods ، فقد تبين له أن ٢٠٪ فقط من المنتجات الجديدة التى غمرت الأسواق هى التى حققت أرباح . . الأمر الذى يعكس الحاجة إلى مزيج من الدراسات العلمية المتقدمة الى تتضمن بحوث السوق ، واختبار أثر إنتاج السلع على المستهلكين ، والمصادر المالية المناسبة ، والإصرار على المداومة فى إجراء هذه البحوث .

“It reflected the need for a rich mixture of market research, product testing, adequate financial resources, and persistence”.

ومما لا شك فيه أن أى مشروع من المشروعات يستهدف تحقيق الربح العادل من وراء إنتاجه ، ومبيعاته .. وحتى تتأكد المشروعات من ذلك ، فينبغى أن تكون لديها بحوث ودراسات قائمة على أسس علمية تحدد لها القدر من المبيعات الذى ستحققه ، وقد تقدمت أساليب البحث العلمى بحيث يمكنها أن تحدد على وجه التقريب مثل هذا الرقم .. ويوجد الآن مكاتب متخصصة بشرف عليها خبرات عالية متخصصة ، تقوم بمختلف أنواع البحوث والدراسات التى تتعلق بوجه عام : بتصميم السلع الجديدة

(١) Product Line Policy, by Joel Dean, Journal of Business of the University of Chicago, Vol., p. 3, No. 4, October, 1950.

.. وتقدير كمية الطلب على هذه السلع ، واكتشاف ما يمكن إدخاله من تحسينات على السلع المُنتَجة ، ودراسة سلع المشاة بين السلع المنافسة ، ومتابعة طرق البيع ، وسياسات التسويق ، ودراسة ظروف المنافسة بوجه عام ، وتحديد الأسواق المربحة ، وفحص تكاليف التسويق ، ودراسة وسائل الترويج .. إلى غير ذلك من الدراسات التسويقية ذات الأهمية ^(١).

(ج) الرقابة بالاستثناء : Control by exception

يرى البعض أنه يمكن تحقيق كفاءة الرقابة ، عن طريق إعطاء عناية بالدرجة الأولى ، إلى الاستثناءات .

Efficiency in control requires that attention be given primarily to exceptions.

والرقابة بالاستثناء ، ترتبط أساساً بمبدأ وضع مقاييس موضوعية دقيقة ملائمة ، تتصف بالفاعلية والكفاءة .

Principle of standards : Effective and efficient control requires objective, accurate, and suitable standard.

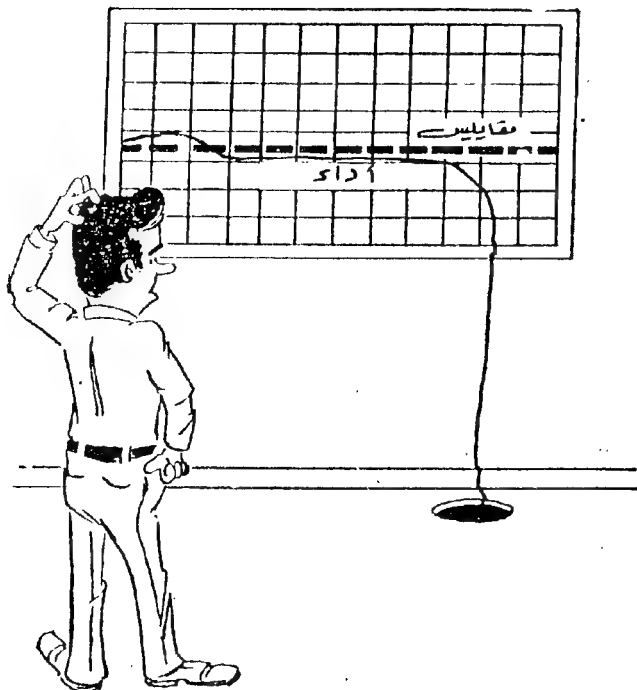
أى أن كل خِطَّة من الخطط عند وضعها موضع التنفيذ ، ينبغي أن تتضمن مقاييس سهلة الفهم ، وسهلة التطبيق ، وعلى هذا الأساس ، فإنه يسهل تقييم إنجاز الأعمال التى تمت وفقاً للمقاييس المقررة السابق وضعها ، وبالتالي معرفة انحرافات التنفيذ عن تحقيق تلك الأهداف .

(١) البحث العلمى فى التجارة ، دراسة السوق - دكتور مصطفى حسين زهير - ١٩٥٨ .

من أجل ذلك ، فإنه وفقاً لمبدأ الرقابة بالاستثناء ، فإنه ينبغي على جميع المستويات الإدارية فى المشروع أن تضع مقاييس للأداء يمكن عن طريقها للقوى العاملة فى المشروع أن تتعرف على الأسلوب السليم للأداء ، وأن تتفهم جيداً حقيقة الأهداف ، والأسلوب الأمثل لقياس نتائج الأداء فى كل مجال من مجالات نشاط المشروع ، وبذلك يمكن مقارنة ما تم ، بالمقاييس المقررة ، أو معدلات الإنجاز المستهدفة .. ثم معرفة الانحرافات التى تمت عن هذه المقاييس أو المعدلات .. هذه الانحرافات هى التى تكون موضوع عناية واهتمام الإدارة ، لأنها تتعرف على أسبابها ، ثم تقوم بتحليلها ، ثم اتخاذ الأساليب اللازمة لتحسين الأداء بما يرفع من كفاءة العاملين ، أو اتخاذ القرارات المناسبة فى ضوء ما تُسفر عنه التحليلات لتصحيح الأوضاع .

ويمكن القول بأن « هنرى فايول » يُعتبر من الأوائل الذين نادوا بتطبيق الرقابة عن طريق الاستثناء ، حيث يقول : « ينبغي على المدير إذا كان يستهدف تحقيق الكفاية أن يقصر اهتمامه فقط على مدلولات الانحرافات فى المواقف ، وعلى وجه الخصوص الجيد أو السيء منها .

In the interest of efficiency, the manager should concern himself, only with significant deviations, the especially good or the especially bad situation.



يقع على عاتق المستويات الإدارية المختلفة في جميع أنواع المشروعات مهمة الرقابة على الأداء . . وفي المشروع الصناعي مثلاً ، ينبغي على المستويات الإدارية المختلفة ، أن تراقب الأداء في الخطوط التشغيلية والانتاجية المتعددة في المشروع . . عليها أن تسجل الأرقام الفعلية للأداء . . ومقارنة هذه الأرقام بالمقاييس المقررة . . وتلخيص النتائج في خرائط بيانية . . ثم اكتشاف الانحرافات وتسجيلها في خانات خاصة بها . . ثم معرفة أسبابها . . ثم تحليلها . . ثم إتخاذ قرارات بشأن تصحيحها . . ثم متابعة تنفيذها .

ولعل من الأهمية بمكان ونحن نتناول بشيء من الإسهاب موضوع الرقابة .. أن نؤكد أنه لا أهمية للرقابة ، إلا إذا استفدنا من الانحرافات التي تكتشفها ، ثم إجراء الدراسات التحليلية التي تُفسّر هذه الانحرافات ، ثم اتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات ، ثم متابعة تنفيذ ما أُتخذ من إجراءات تصحيحية .. وإلا فإن كل الجهود التي بُذلت من أجل الرقابة تعتبر ضياعاً في ضياع .. وتبيداً لوقت المديرين ! ..

Control is a wasteful use of managerial and staff time unless it is followed by action.

إن تصرفات المديرين من أجل التصحيح تتم بأساليب متعددة .. منها إعادة رسم الخطط .. أو وضع خطط إضافية .. أو إعادة التنظيم .. أو إجراء بعض التنقلات بين الرؤوسين .. أو تدريب القوى العاملة على الأسلوب الأمثل لأداء الأعمال .. أو ممارسة الوظيفة التوجيهية من حيث التأكد من أن القوى العاملة تكون متفهمة تماماً للمهمة التي تقوم بها .. ولعل هذا يوضح لنا ، أن الرقابة كوظيفة متداخلة كما أوضحنا ذلك من قبل ، تتطلب في نفس الوقت ضرورة ممارسة المديرين لكافة وظائفهم الإدارية ، من تخطيط .. وتنظيم .. وتعيين وملاءمة للقوى العاملة .. وتوجيه .. ورقابة .. وتنسيق .

No one can effectively manage who cannot
take the functions of planning,
organizing, staffing, directing controlling
and coordinating.

الرقابة على الإشاعات : The grapevine

من الجوانب التى أوضحتها من قبل ، أن نُضح القائد الشخصى ، وظروف البيئة التى يعمل فيها هذا القائد ، ودرجة الإسهام التى يرغب كل فرد فى التنظيم أن يقدمها ، كل هذا . . . وعديد من العوامل المتداخلة الأخرى تتفاعل وتترك آثارها على الانتاج ، والمناخ العام الذى يسود العمل .

ويرى العديد من علماء الإدارة أن مراكز القيادات الإدارية مراكز صعبة وحساسة فى نفس الوقت ، وأن هذا المعنى يفرض على القيادات الإدارية أن تتحلّى بالإتزان العقلى والعاطفى ، والقدوة الحسنة فى كافة التصرفات ، وذلك حتى تستجيب القوى العاملة للخطط والقرارات والتعليمات التى تُصدرها ، والتى ينظموا شئونهم فى ضوءها ويُسوسوا أمورهم على هديها ، الأمر الذى ينبغى معه ، أن لا تطفى على تصرفات هذه القيادات الإدارية وأحكامها وتقديراتها . . . الشهوات والأهواء ، والتأثر بالشخصيات والعنصریات والإقليميات ، وسائر الأغراض الكامنة فى النفس ، خاصة وأنا نعيش فى عصر تدور فيه على ألسنة الناس - سواء بحق أو بغير حق - الكثير من الهمز والإشاعات والتى تتناول أشخاص القيادات ، وأدعاء القوى العاملة أن هناك العديد من القرارات التى تصدر ويُعلن عند إصدارها أنها تبتغى الصالح العام بما يتطلبه هذا الصالح العام من توافر العدالة وصيانة الحقوق فى إطار من تكافؤ

الفرص التي تنص عليها الدساتير ، ثم يتبين فيما بعد أن الباعث في إصدارها من وجهة نظر هذا البعض ، تحقيق رغبات شخصية ، أو نزعات عنصرية ! . . . أى أن الباعث في إصدارها هو إرضاء مصالح خاصة تتوارى تحت شعارات «تحقيق مصالح عامة» . . . أخذاً في الحسبان أن أى تَجَمُّع من التجمعات لا يسلم من وجود قلة عددية تتولد لديها الرغبة فى المشاكسة وإحداث البلبلة ، وإيجاد الفرقة ، وهو ما نُطلق عليه فى علوم الإدارة وجود « تنظيمات غير رسمية» فى إطار الهيكل^(١) التنظيمى الرسمى ، وغالباً ما تلجأ هذه القلة إلى نشر الشائعات والتعليق على تصرفات القيادات الإدارية ، وغالباً ما تأخذ هذه التعليقات حظها فيما يتعلق بسرعة انتشارها ودورانها على ألسنة القوى العاملة!! . . .

وقد يكون من الجدير فى هذا المقام أن نورد رأى بعض علماء الإدارة فيما يتعلق بالهمز والإشاعات ، حيث يقولون :

« إن من أهم العلاقات غير الرسمية وأبرزها الموجودة تقريباً فى كل تنظيم رسمى ، العلاقات المعروفة بالإشاعات أو الشائعات ، فإن هذه العلاقة توجد بصورة عامة وبدون أى شكل مميز لها ، لكنها مؤلفة من أعضاء المنظمة الرسمية الذين يعرفون بعضهم بعضاً جيداً بحيث يتبادلون المعلومات عن المؤسسة نفسها . ففى مؤسسة الأعمال التى يقضى أعضاؤها فيها ساعات عديدة يومياً ، ومنها يحصلون على الضمانات المادية ، وعلى مركزهم ، تكون الرغبة فى الحصول

(١) Majority and Token Minority Group Relationship : Power Acquisition and Communication. By G.T. Fairkurst and B.K. Snively (Academy of Management Review 1983).

Also : - Informal Influence in the Formal Organization : Perceived Sources of Power Among Work. Unit Peers, By A.T. Cobb. (Academy of Management Journal 1980)..

على المعلومات المتعلقة بالشركة وأعضائها هى المؤلدة للربعة الاجتماعية لتبادل هذه المعلومات بسرعة بين الأشخاص المتعارفين فيما بينهم والذين يثق أحدهم بالآخر .

ومما لا شك فيه أن « الإشاعات والهمز » تنمو وتزداد بفضل المعلومات التى ليست فى متناول أيدى الجماعة بأسرها بصورة علنية ، إما لأنها تُعتبر سرية أو لأن خطوط الاتصال الأكثر رسمية غير كافية لنشر هذه المعلومات ، أو لأن المعلومات هى من (باب الفضائح) التى لن يُكشَفَ الغطاء عنها رسمياً و كلياً ، حتى أن الإدارة التى تذهب إلى أبعد الحدود فى إحاطة موظفيها بالأخبار عن طريق النشرات أو المجالات الخاصة بالشركة لا تستطيع قط كشف الستار بسرعة وبصورة كاملة عن جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتى هى ذات أهمية للأعضاء .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

The grapevine : One of the most interesting and significant informal relationships almost invariably found in any formal organization is referred to as the "grapevine". This relationship is generally quite structureless but is made up of the members of the formal organization who know each other well enough to pass on information concerning the enterprise itself. In the typical business enterprise, the members of which spend many hours a day in it and derive both material security and status from it, the desire for information concerning the company and its people furnishes the social motivation for a rapid transmittal of this

information between persons who know and trust each other.

The grapevine, of course, thrives on information that is not openly available to the entire group, either because it is regarded as confidential, because the more formal lines of communication are inadequate to disperse it, or because the information is of the kind (e.g. scandal) that would not ever be given full, formal disclosure. Even a management that goes to extremes to inform employees through company bulletins or newspapers can never so completely or expeditiously disclose all information of interest to members of the organization as to make the grapevine purposeless.

وفى ضوء المعانى السابقة يرى علماء الإدارة أن مهمة المديرين أن تستفيد من المنظمات غير الرسمية لتدفعهم إلى العمل وفقاً لأهداف التنظيم الرسمى ، وأن وجود الهمز والإشاعات يؤكد الحاجة إلى استخدام التنظيمات غير الرسمية لكي تجعل التنظيمات الرسمية تعمل وتحقق أهدافها .

The existence of the grapevine emphasizes the need for using informal organizations to make formal organization work.

الرقابة الإدارية والتنظيم غير الرسمى :

Managerial Control and Informal Organization

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن علماء الإدارة يهتمون بموضوع على جانب كبير من الأهمية ، وهو موضوع تماسك الجماعة وتوجيهها

نحو حُسن الأداء Cohesiveness and performance ويعتبرون هذا الموضوع على جانب كبير من الأهمية لِتَفْهُمُ الجماعات داخل التنظيم الرسمى :

The concept of cohesiveness is important for understanding groups in organizations.

إنَّ درجة تماسكُ الجماعة قد تكون لها آثارها الإيجابية أو السلبية Positive or negative effects . . . وهذا يتوقفُ على مدى اتفاق وانسجام أهداف الجماعة مع أهداف التنظيم الرسمى . . . ولذلك يُجمع علماء التنظيم والإدارة على ضرورة يقظة المديرين وحُسن انتباههم لما يدور فى منظماتهم ، وفور اكتشافهم أن أهداف الجماعة التماسكة تتعارض مع أهداف المنظمة ، فإنه من الضرورى أن تتدخل الإدارة بشكلٍ أو بآخر .

Some form of Intervention by Management Usually Necessary.

ولذلك يرى أحد علماء علم النفس « ارفنج جانيس » ^(١) فى كتابه عن « ضحايا الفكر الجماعى » فيما يتعلق بفشلها فى اتخاذ القرارات التى ترتبط بالسياسة الخارجية ، يرى أهمية معالجة الفكر الجماعى بالأساليب العلمية المناسبة ، حتى تستفيد المنظمات من سلوكها التنظيمى بما يحقق أهداف^(٢)

Victims of Groupthink : A Psychological Study of Foreign Policy Decisions (١) and Fiascos (Boston : Houghton Mifflin, 1973).

– Information Control as a Power Resource, By A.M. Pettigrew (Sociology, (٢) 1972).

– Influence and Information : An Exploratory Investigation of the Boundary Role Perons's Basis of Power, By R.E. Spekman (Academy of Management Journal 1979).

=

المجتمعات والمنظمات ، ومن هذا المنطق ينبغي على المديرين أن يبدّلوا أقصى ما لديهم من طاقة الفكر الإداري ، ووضع هذا الفكر في خدمة عنصر التوجيه الإداري كأحد عناصر العملية الإدارية .

ونحن نعرف أن اصطلاح « التنظيم غير الرسمي » كما يُقرّر ذلك العديد من العلماء ينطبق على صلات الجماعات التي تتكون من شخصين أو أكثر ، والذين يتقابلون بانتظام أو بصورة دورية غير دائمة من أجل تبادل المعلومات ، أو لمجرد الحديث أو المتعة ، أو تطوير المعرفة بالنسبة للتصرفات المستقبلية . وهذا الاصطلاح يُعتبر في رأى عدد كبير من علماء الإدارة غير مناسب ، وذلك لأن الانتظام في اللقاءات من شأنه أن يؤدي إلى جوٍ من الشكليات بالنسبة لهذه الجماعات ، هذا بالإضافة إلى أنه من الناحية التنظيمية لا توجد لديها أى صلة تنظيمية من الناحية الرسمية مع المنظمة والتي لها هيكلها التنظيمي .

ويؤجّه علماء التنظيم والإدارة النظر إلى أنه ليس هناك ما يمنع من وجود أشكال متعددة للتنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي ، وذلك يتوقف إلى حد كبير ، على أهدافها . ولقد قسّمها علماء النفس إلى أقسام هي جماعات « القربى والصدقة » ، وجماعات الشلل وجماعات الزُمُر الفرعية .

فأما الأولى وهي جماعات « القربى والصدقة - Kinship-Friendship group » فإنه يمكن التعرف عليها بالوصف الذي يدل عليه عنوانها . إنَّ

-
- The External Control of Organizations : Resource Dependency Perspective, By J. Pfeffer & G.R. Salancik (New York : Harper & Row, 1978).
 - Interpersonal Attraction as a Basis of Informal Organization. By G.H. Graham Academy of Management Journal 1971).

عضويتها تقتصر غالباً على شخصين تكون المواءمة بينهما أمراً له أهميته الرئيسية . وتكون العِشْرَةُ والمُخَالِطَةُ هى الهدف الأساسى سواء فى داخل المنظمة أو خارجها . أما الأهداف النظرية فتتضمن تبليغ المعلومات - سواء كانت حقائق أو مجرد كلام - والمعاونة المتبادلة فى بلوغ مركز اجتماعى أفضل عن طريق الترقية أو النقل .

وأما « العصابة Cliques » أو جماعات الشلل فتتكون من أشخاص مختارين يكونون عموماً جماعة عاملة وثيقة الصلة ، وأمثلة ذلك تتضمن موظفى إدارة المراتب والمستخدمين والقسم الهندسى أو عمال قسم الآلات ، أو قد تتضمن جماعات من الأشخاص يُمثلون وجوه نشاط وظيفية مختلفة ولكنهم يشعرون بالحاجة إلى التعاون . وفى بعض الحالات يكون لجماعات مختلفة مستويات معينة يريدون الاحتفاظ بها ، وعلى ذلك فإنهم يجتمعون معاً بهدف الحماية ، ويتطلب قبول الأشخاص فى مثل هذه الجماعات موافقة جميع الأعضاء . وتبعاً لذلك فإن صدق العضو وسلامة طويته يعتبر مسألة هامة جداً ويقتضى معاملتها بتبصر .

أما « العصابة الفرعية - Subcliques » فهى منظمة غير رسمية يتكوّن أعضاؤها من واحد أو قليل من الأشخاص المعروفين للعصابة . أما الأعضاء الآخرون فقد ينتسبون أو لا ينتسبون إلى أى تنظيم آخر غير رسمى ، ولكنهم قد يعملون خارج المنظمة أو قد يعملون لحساب منظمة أخرى . وكثيراً ما يحدث أن تستطيع عصابة فرعية السيطرة على مقادير رابطة مهنية أو تجارية عن طريق إصرارها على أن يُناصر الأعضاء المنتظرون المستويات والتقاليد السائدة .

ويؤدى وجود المنظمات غير الرسمية وتنوعها وحركة نشاطها إلى نتيجة هي إرضاء حاجيات الإنسان بطرق لا تقدم عليها ، أو لا تقوم بها^(١) المنظمات الرسمية . فما هي هذه الحاجيات ؟ إنَّ إحداها هي دوام ثقافة الجماعة ، فمثلاً قد تتحد الجماعة بسبب رغبتها في المحافظة على مستوى معين من التعليم والسلوك والتدريب ، كما هو الحال مثلاً فى حالة إذ ما استخدمت إدارة معينة مهندسين فقط . فقد يكون من الطبيعي لجماعة غير رسمية من هؤلاء المهندسين أن تُعارض استخدام الفنيين فى وظائفهم .

وتُعتبر الحاجة للمعلومات The need for information سبباً ثانياً لوجود المنظمات غير الرسمية . ولهذه الحاجة مظهران : الحاجة إلى الأخبار والتوقيت الخاص بها . . . ومن الطبيعي أنه إذا قامت منظمة ما بتبليغ جميع المعلومات إلى جميع المستخدمين حالما تكون هذه المعلومات مُيسرة فلن تكون هناك حاجة لتكوين منظمة غير رسمية من أجل الحصول على المعلومات . وفى الواقع تُعتبر المشروعات بطيئة فى فهم الحاجة للأخبار ، كما أنها تستخدم أدوات رديئة من أجل نقلها ، وهى أيضاً مُهملة فى عمليات توصيلها ، وكثيراً ما تحتفظ بالمعلومات عند مرحلة عليا من مراحل الهيكل الإدارى . والمنظمات غير الرسمية توفر وسائل الاتصال السريع مع أعضائها . وعلى أية حال فإن التنظيم الإدارى لا يمكنه الاعتماد كلياً على هذه الطريقة وذلك لأن العديد من البحوث والدراسات العلمية أثبتت أنه حتى وإن كان تدفق المعلومات مُيسراً فى بعض الإدارات والأقسام ، إلا أنه لا يتوافر بنفس الدرجة من التيسير والوضوح فى

- Groups Within Organizations. By P.B. Smith (New York : Harper & Row (١) 1973).
- Perspective on Group Processes. By C. Gratton Kemp (Boston : Houghton Mifflin 1970).

بعض الإدارات والأقسام الأخرى ، والعبرة دائماً أن يتم توصيل المعلومات لكل أشخاص التنظيم بكل الدقة والوضوح والتأكد من فهم القوى الوظيفية للمقصود من وراء هذه المعلومات .

وهناك حاجة ثالثة تتطلع إليها المنظمات غير الرسمية وهى الرغبة فى الإشراف على السلوك الاجتماعى The desire to control social behavior حيث أن الأعضاء يودون أن يكون سلوك الأشخاص الذين يتصلون بهم على نمط واحد باعتبار أن ذلك مسألة كرامة واعتزاز Personal pride and snobbery ، أو باعتبار ذلك مظهراً من مظاهر التمييز A badge of distinction^(١) . وقد يتعلق السلوك الذى يُبحث التشابه فى شأنه بالملبس والتصرفات والعادات ، وغالباً ما تكون هذه الجماعات قادرة على فرض التناسق فى المظهر الشخصى بين السكرتيرين والمهندسين أو المحاسبين . إن حقيقة وجود « بدلة الفانلة الرمادية اللون Grey flannel suit » إنما تُعتبر شهادة على سلطان المنظمات غير الرسمية . وتُعتبر الاضرابات عن العمل التى تتخذ شكل البطء فى العمل ، أو البقاء داخل المصانع دون عمل ، انعكاساً لنوع الأعمال التى يمكن أن تُشرف عليها الشبكات أو العصابات الفرعية .

ونظراً لأن المنظمات غير الرسمية يُمكن أن تكون هَدَامَةً لمصالح المشروعات Destructive of enterprise interest ، أو بَنَاءَةً بحيث تعاون فى أعمالها^(٢) ،

(١) Group Process-Work Outcome Relationships : A Note on the Moderating Effects of Self-Steem. By K.W. Massholder, A.G. Bedian and A.A. Armenakis. (Academy of Management Journal, September 1982).

(٢) - The Development and Enforcement of Group Norms. By Daniel C. Feldman (١٩) (Academy of Management Review, January 1984).

فلن يكون هناك تساؤل عن أهمية فهم طبيعتها وتوجيه نشاطها إلى النواحي البناءة ، وسوف تكون هناك صعوبة بسيطة في التعرف إلى قادة الجماعات غير الرسمية ، وسوف يكون كسب تعاونهم بمثابة اختبار لمقدرة المدير على القيادة ، وما أن يتم ذلك فإن التنظيم والتوجيه يُصبحان أكثر سهولة وأعظم كفاية . إن الإرادة الطيبة The good will والطاقة Energy والمبادأة Initiative التي تقوم بها المنظمات غير الرسمية تُدعم أغراض المنظمة الرسمية ويُصبح كل منهما قائماً ليعمل على تلبية الاحتياجات التي تتلاقى فيها رغبات ومصالح الجماعة مع أهداف المنظمة ، وحينئذ يستشعر الجميع الرضا . أما المدير الذي يَفشل في كسب تعاون قادة الجماعة غير الرسمية فإنَّ أدائه لعمله سيكون لا محالة عادياً ، ونعتقد أنه ينبغي أن تعمل المنظمات التي لديها مثل هذا المدير على تنمية مهاراته وقدراته التوجيهية في إطار مفاهيم السلوك التنظيمي الذي يُعتبر من أساسيات العملية الإدارية والتطبيق الإداري السليم .

الرقابة والتكنولوجيا :

يَعْرِفُ الدارسون لعلوم الإدارة أن مدرسة الإدارة العلمية اهتمت في مرحلة مُبَكِّرة بالدراسات التي تتعلق بتحسين إنجاز الأعمال ، وكان هذا سبباً في تطوير أساليب العمل ، ثم كشفت تجارب إلتون مايو عن تَطَوُّر مدرسة العلاقات الإنسانية ، ثم أوضح العلماء « ا.ل. تريست ، وك.و. بامفورت » في

-
- Explaining Group Poor Performance : An Altributional Analysis. By Karen A. Brown (Academy of management Review, January 1984).
 - Informal Helping Relationship in Work Organizations. By R.J. Burke, T. Weir, and G. Duncan (Academy of Management Journal, September 1976).

مرجعهما الصادر عام ١٩٥١^(١) عن ضعف البناء الاجتماعى للمنظمة نتيجة لتغيير « التقنية » فى شكل أسلوب جديد لاستخراج الفحم من الأسلوب اليدوى إلى الأسلوب الذى تُستخدم فيه الميكنة .

ومن الجدير بالذكر أن عالمى الإدارة « البيوت أ. تشابل ، وليونارد ر. سايلز »^(٢) أصدرّا فى عام ١٩٥٤ تحت عنوان « قياس الإدارة » دراسة أوضحا فيها أنّ التقنية الحديثة المستخدمة فى أسلوب تدفق الموارد المادية من أجل معالجتها وتحويلها إلى مخرجات يترتب عليها العديد من التفاعلات التى ينعكس آثارها على نطاق الإشراف والبناء التنظيمى . ويرى العديد من علماء الإدارة أن أهمية التقنية فى البحث التنظيمى برزت فى الدراسة التى قدمتها عالمة الإدارة « جوان وودوارد »^(٣) فى عام ١٩٥٨ تحت عنوان « الإدارة ومشكلات التقنية فيما يتعلق بالتنمية الصناعية ، وقد أجرت هذه الدراسة بمعاونة مجموعة من الباحثين على مجموعة من الشركات العاملة فى بريطانيا ، وكان ٩١٪ من هذه الشركات يستخدم أكثر من مائة عامل ، وسبعة عشر شركة تستخدم أكثر من ألف شخص ، وثلاثين شركة تستخدم أقل من مائتين وخمسين عاملاً ، وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن الاختلافات التى وُجدت بين هذه الشركات كانت ترجع إلى أسلوب التقنية المستخدمة ، وأنه توجد اختلافات بين انتاج الوحدات الصغيرة ، والدفعات الكبيرة ، والانتاج المتعاقب والمستمر على المدى

Some Social and Psychological Consequences of the Long-Wall Method of Call (١) Getting, By E.L. Trist and K.W. Bamforth (Human Relations 9, 1951).

The Measure of Management, By Eliot O. Chapple and Leonard R. Sayles (New (٢) York : Macmillan, 1954).

Industrial Organization : Behavior and Control, By Joan Woodward (London : (٣) Oxford University Press 1970).

الطويل ، وأن النتائج في الحالة الأخيرة يمكن التنبؤ بها بصورة أكثر دقة . وقد دُعِمَت وأيدت الدراسات التي أجراها « ادوارد هارفي » ^(١) وأصدر نتائجها في عام ١٩٧٠ تحت عنوان « التكنولوجيا والهيكل التنظيمي » النتائج التي توصّلت إليها عالمة الإدارة « جوان وودوارد » ، حيث أوضحت أن معدل تكرار المشكلات التي تدعو للابتكار يتناقص كلما انتقل الفرد من نوع انتاج الوحدة إلى نوع الانتاج المتعاقب ، وقد توالى بعد ذلك البحوث والدراسات التي تؤكد أن التكنولوجيا مهمة لفهم المنظمات ، بل إن البعض يعتبرها المتغير الوحيد الأكثر أهمية عندما نريد أن نتعرف على ... ما هي الأسباب التي من ورائها تتخذ شركة من الشركات شكلاً معيناً من التنظيم ؟ ... ومن بين دراسات هؤلاء العلماء الدراسة التي قدمها عالم الإدارة « بيتر بلاو » وزملاؤه في عام ١٩٧٦ ^(٢) عن أثر التكنولوجيا والحجم على عدد الأبعاد الهيكلية في الشركات الصناعية ، وتتميز هذه الدراسة بأنها تناولت الميكنة عن طريق الحاسب الآلي ، وأنها أدخلت مقياساً جديداً للتقنية لا يوجد له شبيهه في الدراسات التي سبقته .

والجدير بالذكر أن العديد من علماء الإدارة البارزين قد أجروا بحوثاً ودراسات ، وعاونهم فيها فرق بحثية ، بهدف فحص العلاقات بين التقنية والبناء التنظيمي ، وأثبت البعض منهم وجود علاقة معنوية تشير إلى اتجاه التغير الهيكلي عندما تصبح التقنية غير واضحة ، أو تقل قابلية التنبؤ بها ، وأثبت البعض الآخر ارتفاع دقة التحديد بالتنبؤ كلما ضاق نطاق الإشراف ،

Technology and the Structure of Organization, By Edward Harvy (Westport, Conn : Greenwood Press 1976). ^(١)

Technology and Organization Manufacturing, By Peter M. Blaw and Others, ^(٢) (Administrative Science Quarterly 21, 1976).

وكذلك تناولت هذه الدراسات العلاقة بين رقابة التنفيذيين على انسياب العمل في حالة إذا ما كانت التقنية المستخدمة بسيطة أم مُعَقَّدة ، وأثر ذلك على البناء التنظيمي . . . الخ . . . هذا بالإضافة إلى الدراسات التي بحثت عن أوجه التشابه في التفكير بين الباحثين فيما يتعلق بمفهوم التقنية لديهم ، وذلك بهدف التعرف على ما قد يكون بينهم من تشابه أو اختلاف في الملاحظات التي أبدوها عن « التقنية والبناء التنظيمي » . . . وأن هذه الملاحظات المتناقضة قد يكون السبب فيها استخدام بعض الباحثين مقاييس موضوعية ، واستخدام الباحثين الآخرين مقاييس إدراكية . . . وقد أدّى استخدام مقاييس مختلفة إلى الخلط والغموض وعدم توفّر الإجماع في هذا المجال من البحث التنظيمي ، إلا أن هناك اتفاقاً على أن البحوث العلمية أثبتت وجود علاقات بين التقنية والبناء التنظيمي ، وأن هناك ارتباطاً بين الصفات التنظيمية ، والتقنية ، وتحقيق الأهداف ، ليس فقط فيما يتعلق بالانتاج باعتباره متغيراً هاماً في تحديد الهيكل التنظيمي ، وإنما أيضاً إلى حُسن اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي الذي يُعتبر أكثر ملاءمةً لنشاط المنظمات الانتاجي ، والمُعْتَقَدُ أن الدراسات ستستمر بهدف تطوير مقاييس أكثر ملاءمةً للمستوى التنظيمي تعمل على مزيد من الدقة في قياس العلاقة بين « التنوع التقني » و « البناء التنظيمي » في مختلف المنظمات على تعدد أشكالها ، وأحجامها ، واتساع مجال نشاطاتها ، ولذلك يرى علماء الإدارة أنَّ المنظمات في الوقت الحاضر عليها أن تستفيد من الدراسات التي أشرنا إليها ، كما أن الأمر يتوقف أيضاً وإلى حد كبير على البحوث والدراسات التي تُجريها إدارات البحوث من أجل التنمية Organization's research and development وأن هذه البحوث تُعتبر عظيمة الأهمية فيما يتعلق بالنبؤ بمستقبل التكنولوجيا التي تستخدمها .

Research and development efforts is an important consideration in a technological forecast.

الرقابة وأهداف المجتمع والمنظمات :

من الحقائق التي يعيشها مجتمعنا الدولي المعاصر ، تلك الطفرة الهائلة التي يشهدها في تزايد عدد السكان في العالم ، وأنه لا يُمكن تَجَنُّبُ الآثار الناجمة عن ذلك إلاً بالتنمية ، وإذا كانت الإدارة هي أداة التنمية ، فإنه تتضح لنا صعوبة الفصل بين أهداف الإدارة وأهداف المجتمع وقيمه ، حيث أن التنمية لها جانبان : جانب فني تكنولوجي ، وجانب إنساني نفسي واجتماعي . وقد تكون هذه الحقيقة بين العديد من الأسباب التي فرضت على كافة التخصصات أن ترتفع إلى المستوى الجدير بمقابلة تحديات القرن الحادي والعشرين ، خاصة وأن مجتمعنا يتعرض لما يتعرض له مجتمعات عصر الفضاء من تغيير تكنولوجي سوف يُحيل الكثير مما يُستخدم اليوم من أساليب وأدوات إلى « المعاش » بعد سنين قليلة ، وقد بدأت الإدارة الحديثة الاعتماد على الاتصال عن طريق الأقمار الصناعية وعلى الآلات التي تستطيع أن تختزن قدرأ هائلاً من المعلومات التي تحصل عليها من مصادر متباعدة في الزمان وفي المكان ، وهي تُصنَّف هذه المعلومات وتقدمها جاهزة عند أول إشارة ، فتُقدِّم كل البدائل المتاحة ، وما يترتب على الأخذ بكل بديل منها من نتائج وعواقب ، ولكن يظل الإنسان دائماً هو الذي يتخذ القرار في ضوء أهدافه وقيمه ، ولا يقتصر تأثير التكنولوجيا على استخدام أدواتها ، ولكن أخطر ما يتناول هو القيم والاتجاهات والأفكار .

وقد يقع التغيير أحياناً فى الجانب المادى دون أن يواكبه تغيير فى جانب القيم والاتجاهات ، وفى مثل هذه الحالات ، نُعانى من ظاهرة تَخَلُّف حضارى ، يترتب عليها صراع يعوق مسيرة التغيير .

ونخلص مما تقدم إلى أن أهداف المنظمة أهداف ديناميكية مُتَغَيِّرة ومتطورة تُسْتَمَدُّ من أهداف المجتمع المتنامى المتطور ، وتتطلب مراحل التحول بصفة خاصة مستويات عالية من جودة العملية الانتاجية^(١) للتغلب على ندرة الموارد ولسد الاحتياجات الأساسية للمجتمع على أساس عدالة التوزيع ، وهذا يتطلب تعميق مفهوم المشاركة فى تحديد أهداف المنظمة ونماذجها المختلفة ، وهو المنهج الذى يُسهم الأخذ به فى تقوية الدافعية لدى العاملين ، على أساس أنه لا تعارض بين الصالح العام والصالح الخاص ، وهو أيضاً المنهج الكفيل بتنسيق الجهود نتيجة وضوح الرؤيا وهو الذى يمد المنظمة بمستويات لقياس الأداء تُعرَف العاملين بمدى نجاحهم فى قيامهم بأعمالهم وتحفزهم على التقدم فى إطار رقابة ذاتية .

وقد يكون من المناسب أن نؤكد على أن التَغْيِيرُ التكنولوجى الحقيقى الذى يشهده مجتمعنا الدولى المعاصر يحدث ثورة فى سمات الظروف الوظيفية

-
- Mass Output of Operations Technology & Organization Structure, By P.N. (١) Khandwalla (Administrative Science Quarterly 19-March 1974).
 - Assessing the Impact of Technology on the Environment, By R.A. Waller (Long Range Planning, February 1975).
 - The Role of Technology in Models of Organization Effectiveness, By Thomas A. Mahonsy and Peter J. Frost (Organizational behavior and Human Performance, 11, 1974).
 - Technology and the Structure of organization, By Edward Harvey (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1970).

والمعيشية فى المجتمع ، ففى حين يؤدى استخدام طرق انتاجية جديدة ^(١) إلى خفض تكلفة الإنتاج وجعل المنتج أكثر منافسة ، كما وأن المنتجات والخدمات الجديدة تؤدى إلى خلق أسواق جديدة ووظائف جديدة ، ومن ثم فإن التغير التكنولوجى يعمل على تحسين الهيكل الوظيفى وتقليل العمالة الصناعية وزيادة العمالة فى قطاعات الخدمات والتصميم والتنظيم والصيانة ، والإدارة ، وهنا تجدر الإشارة إلى أن التغير فى طبيعة العمل فى كثير من المجالات نتيجة إحداث تغير تكنولوجى - يتطلب مهارات وقدرات فائقة تستلزم المحافظة على مستواها بالتعليم والتدريب المستمرين .

ولا شك أن تقنية الصناعات الحديثة تؤدى إلى زيادة نسبة العمال المهرة والمستويات الاشرافية المسئولة ، وبالتالي تأخذ المهارات الجديدة والمسئوليات الجديدة مكانها بدلاً من القديمة .

الرقابة المتطورة:

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء الإدارة ينصحون المنظمات الكبرى بتبنى ما أطلقوا عليه استخدام الرقابة المتطورة التى تتضمن فيما تتضمن تقدير مدى استخدام التقنية فى عمليات التحكم فى المدخلات

-
- Management and Technology Problems, By Joan Woodward (London : Her Majesty's Stationary Office 1958).
 - Industrial Organization : Behavior and Control, By Joan Woodward (London : Oxford University Press 1970).
 - Operations Technology and Organization Structure, By David I. Hickson, D.S. Pugh and Diana C. Pheysey (Administrative Science Quarterly 14, 1969).

(عوامل الانتاج) ، والمخرجات (قنوات التوزيع) .. ويقول « ويكسلى »^(١) « إنَّ اصطلاح التقنية يعنى فى الغالب المعدات والأدوات ، والطرق التى تستخدمها المنظمة بقصد إمداد العملاء والمستهلكين بمنتجاتها وخدماتها ... إنَّ اصطلاح التقنية اصطلاح غامض ، قام العديد من الباحثين بتعريفه وقياسه بوسائل عديدة » .

Te term *technology* generally means the equipment, tools, and methods used by an organization to provide products or services to clients and customers. Technology is an ambiguous concept that has been defined and measured in a number of different ways by different researchers.

ويرى علماء التنظيم والإدارة أن اصطلاح « التقنية » يقترن فى العادة باستخدام المعدات الآلية ، أو خطوط التجميع ، ويرون أنه من غير الضرورى وجود مثل هذا الفهم القاصر ، ويرون مثلاً أن إيجاد طريقة لتنظيم النسل ، أو طرق جديدة لزراع الأشجار ، يُعتبر تكنولوجيا حديثة ، كما يرى هؤلاء العلماء على سبيل المثال أيضاً أن اختراع الطوق عند استخدام الحصان قد أحدثت تغييرات^(٢) كبيرة فى طرق الزراعة فى القرون المتوسطة تماماً كاختراع الأفران

Organizational Behavior and Personnel Psychology, By Kenneth N. Wexley, and (١) Gary A. Yuki, (Revised Edition, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois 60430).

Strategic Management : Planning and Implementation Concepts and Cases, By (٢) Lloyd L. Byars, Harper & Row, Publishers, (New York, Cambridge, Hagerstown, Philadelphia, San Francisco, London, Mexico City, Sao Paulo, Sydney. 1984).

بعد ذلك بقرون ، ويُعرَّفون التكنولوجيا بأنها « التطبيق المُنظَّم للعلوم » ، أو « المعرفة المُنظمة بترتيب منهجي لأغراض عملية » ، على أن تتضمن هذه المعرفة أفكاراً جديدة ، وابتكارات جديدة ، وأساليب لتناول المواد الجديدة .

كما ويرى علماء الإدارة أن التكنولوجيا لها تأثيراتها القوية على المنظمات بطرق متعددة ، ومن أوائل هذه التأثيرات أن التطورات التكنولوجية يُمكنها أن تُحدث تغييرات هامة فيما يتعلق بالطلب على إنتاج المنظمات وخدماتها ، فالتقنية المتقدمة التي يستخدمها المنافسون تجعل إنتاج المنظمات التي لا تستخدم مثل هذه التقنية إنتاجاً تقادم عليه العهد ، وبالتالي تنخفض أثمانه .

The term technology is normally associated with automated equipment or assembly lines, but this is an unnecessarily restrictive association. For example, a new method of birth control or new methods of planting trees would be considered new technology. The invention of the horse collar in the Middle Ages led to major changes in agricultural methods and was therefore a technological advance just as the invention of the Bessemer furnace centuries later. Technology is the systematic application of scientific or other organized knowledge to practical purposes and includes new ideas, inventions, techniques, and materials.

Technological forces influence organizations in several ways. First, technological developments can significantly alter the demand for an organization's or industry's products or services. Technological

developments by an organization's competitors can make its products or services obsolete or overpriced.

ولذلك فإن هناك مهمة كبيرة تقع على عاتق إدارات البحوث ^(١) والتنمية فى المنظمات ، حيث أن من بين المهام التى تضطلع بها ، إجراء البحوث والدراسات التى ترتبط بالتنبؤ بالتطورات المستقبلية للتقنية ، وأثر هذه التطورات على المنظمات التى يهتمون بها .

Technological forecasting is concerned with predicting future technological developments and the impact that such developments will have on an organization.

-
- Technology - Structure Research, By Louis W. Fry (Academy of ^(١) Management, Journal 25, 1982).
 - Organizational Structure and Technology in Manufacturing, By B.C. Reimann (Academy of Management Journal, 23, 1980).
 - Generating Future Scenarios – Their use in Strategic Planning, By K. Nair and R.K. Savin. (Long Range Planning – June – 1979).

الخلاصة

تلعب الرقابة دوراً على جانب كبير من الأهمية فى اكتشاف الأخطاء فور حدوثها ، والتعرّف على العديد من المشكلات قبل أن تتفاقم ويترتب على تفاقمها تهديد المنظمات ، الأمر الذى قد يُهدّد بقاء هذه المنظمات واستمرار نموها ، لذلك نوهنا فى مطلع هذا الفصل إلى أن ما تكتشفه الرقابة من أخطاء ، أو انحرافات ، أو مشكلات ، يلزم لتصحيحها الاستعانة فى حلها بالمنهج العلمى لحل المشكلات ، وأن استخدام هذا المنهج ينبغى الأخذ به فى حل المشكلات التى تعترض جميع المنظمات ، سواء أكانت هذه المنظمات تنتمى إلى القطاع الحكومى ، أو قطاع الأعمال العام ، أو القطاع الخاص ، أو القطاع التعاونى ، أو القطاع الاستثمارى ، أو النشاط الأهلى ... الخ أو بمعنى آخر ، وفقاً لما تضمنته خطة الدراسة بالمعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية ، سواء أكانت هذه المنظمات تنتمى إلى « منظمات وتعاونيات زراعية » ، أو « منظمات وتعاونيات غير زراعية » على تعدد أشكالها وانتمائها إلى القطاعات المختلفة .

ثم أوضحنا أهمية استخدام وسائل فعالة للرقابة ، وضرورة أن تتضمن خطط الرقابة تحديد الهدف والاجراءات ، ومعايير الأداء ، وتقييم الأداء ، مؤكداً على أهمية توافر متطلبات النظام الرقابى الإدارى السليم ، ومُشيرين إلى أن عدالة الأحكام التى تترتب على ممارسة الرقابة تتطلب اختيار بعض النقاط التى يراها المديرون أكثر أهمية لتحقيق الوظيفة الرقابية ، وهى التى نُطلقُ عليها

فى علوم الإدارة « استراتيجية الرقابة » ، وأنَّ أصعب المقاييس على الفهم ، تلك التى لا تخضع للقياس العددى ، سواء فيما يتعلق بجوانبه المادية أو النقدية .

ثم تطرَّقنا إلى موضوع الميزانية كأداة للرقابة ، وأن هذا الأسلوب يُعتبر من أوسع الأدوات انتشاراً لتحقيق الرقابة الإدارية الفعالة ، وأن الميزانية التخطيطية تستهدف التخطيط لكل جزئية من أجزاء الهيكل التنظيمى للمشروع ، ثم التجميع لهذه الخطط فى ميزانية واحدة ، موضحين أنواع الميزانيات ، ومشيرين إلى أن بعض المديرين قد يستغرقهم الاهتمام بأهداف الميزانية ، بحيث قد يكون هذا الاهتمام على حساب أهداف المشروع ، ومؤكدين على أن الميزانيات توضع بالدرجة الأولى لكى تكون أداة لتيسير مهمة « التنظيم الإدارى » ، وهذا يفرض على المديرين أن يكونوا على أعلى قدر من الفهم لجميع بنودها ، وأن العديد من المنظمات ذات الكفاءة العالية تأخذ فى حساباتها متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، وتلجأ إلى أسلوب جديد يتناسب مع هذه المتغيرات .

ثم تناولنا موضوع الرقابة على الهيكل التنظيمى ، عارضين آراء علماء الإدارة فيما يتعلق بالفوائد التى تعود على المنظمات نتيجة لاهتمامها بالتطور المثالى الذى ينبغى أن يكون عليه التنظيم ، حيث تُصبح صورة التنظيم المتوقعة مُرشداً أو دليلاً عند إجراء التغييرات المناسبة ، وأن عامل التنبؤ بالأداء التنظيمى يعتمد بالدرجة الأولى على مقدار الرقابة ، مؤكدين على أهمية الدلائل التنظيمية كأداة للرقابة ، حيث تتضمن الدلائل التنظيمية الخرائط التى تتعلق بالهيكل التنظيمى للمشروع ، وملخصاً يوضح المسؤوليات والسلطات الممنوحة

لمختلف الرؤساء ، مُوجهين النظر إلى أهمية المراجعة الدورية للهيكل التنظيمي ، على أن تستعين المنظمات في ذلك بخبراء التنظيم والإدارة ممن يولون مثل هذا الموضوع عظيم عنايتهم .

وفيما يتعلق بالرقابة على السياسات أوضحنا أن السياسات تُعتبر جوانب مُرشدة عند التفكير في اتخاذ القرارات ، وأن الرقابة على السياسات ينبغي أن تتضمن مدى صلاحيتها للمنظمات ، ومدى قُدرتها على توصيل المعلومات التي تتضمنها في وضوح إلى جميع المرتبطين بتنفيذها ، وضرورة مراجعة السياسات لاكتشاف ما قد يكون فيها من أخطاء ، ذاكرين العديد من الوسائل التي يمكن عن طريقها تحقيق ذلك ، على أن تشمل الرقابة الإجراءات ، وما قد يُصاحبها من تعقيدٍ أو إهمالٍ أو ازدواجٍ أو عدم مرونة .

ثم تطرقنا إلى موضوع الرقابة على الأفراد ، وذلك في ضوء تنفيذ السياسات والاتفاقات التي قد ترتبط بها المنظمات قَبْلَ موظفيها ، والروح التي ينبغي أن تسود هذه الاتفاقات ، ورغبة المنظمات في أن يكون لديها قوي وظيفية على أعلى درجة من الكفاءة والمهارة ، وصعوبة تحديد درجة المهارة بالنسبة لبعض الوظائف ، ومُوضِّحين الأساليب الفنية للرقابة ، وإجماع علماء التنظيم والإدارة على أن حُسْن اختيار وتعيين القوى العاملة هو أفضل سياسة ، وأن المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر تهتم بتطوير سياسة التعيين والتقييم والاختيار والترقية بالنسبة للمرشحين من أجل التقدم الإداري مجابوياً مع متطلبات البيئة العصرية ، وعلى أن تقترن الرقابة على الأفراد بتصميم نوع من

الرقابات الحافزة ، وهى تلك الرقابات التى تأخذ فى الاعتبار عند وضعها الحوافز كعنصر أساسى لتحقيق انتاجية عالية عند الأشخاص .

ثم تناولنا موضوع الرقابة على العلاقات الخارجية ، موضحين أن المنظمات لها صالح كبير فيما يتعلق بالأسلوب الذى تتم به هذه الصلات ، حيث أن سمعتها التجارية تعتمد إلى حد كبير على طبيعة هذه الصلات ، لذلك نرى العديد من المنظمات تضع سياسات واجراءات تحكم علاقات موظفيها الخارجية ، وتراقب العلاقات مع مصادر الشراء ، والعُملاء والهيئات الحكومية ، بل وفى بعض الأحيان النشاط العام لموظفيها خشية إدلائهم بمعلومات قد تكون سرية من وجهة نظر المنظمة ، أو قد يُستخدَمُوا فى نشاط سياسى ، ومشيرين إلى أنواع أخرى من الرقابات ، كالرقابة على البحوث والتنمية ، والرقابة على خط الانتاج ، والرقابة بالاستثناء .

وفى ختام موضوع الرقابة ودورها فى حل المشكلات التنظيمية تناولنا بالشرح جهودها فيما يتعلق بالرقابة على التنظيمات غير الرسمية بصفة عامة ، والرقابة على الهمز واللمز والإشاعات بصفة خاصة ، موضحين أن أى تجمع من التجمعات لا يسلم من وجود قلة عديدة تتوَلَّد لديها الرغبة فى المشاكسة وإحداث البلبلة وإيجاد الفرقة أو لديها بعض الاعتبارات المصلحية الخاصة بها ، وهذه التجمعات نطلق عليها فى علوم الإدارة ... « تنظيمات غير رسمية » فى إطار « الهيكل التنظيمى الرسمى » ، وكشفنا عن ما قد تلجأ إليه هذه القلَّة من نشر إشاعات ، قد تأخذ حظها من حيث سرعة انتشارها ودورانها على ألسنة

القوى العاملة ، مؤكدين على ضرورة الأخذ برأى علماء الإدارة من حيث ضرورة أن يعمل المديرون على الاستفادة من أوضاع هذه التنظيمات غير الرسمية ، وتوجيهها نحو العمل وفقاً لأهداف التنظيم الرسمي .

وكذلك أوضحنا أهمية أن تتناول جهود الرقابة الإدارية موضوع « التكنولوجيا » وأثرها على المنظمات من حيث بقائها ونموها خاصة وأن العملية التنظيمية والإدارية هما أدوات التنمية ، وأن التنمية لها جانب فني تكنولوجي وجانب انساني نفسي واجتماعي ، ومن هذا المنطلق أوضحنا العديد من التجارب العلمية والإدارية التي تتعلق بمشكلات التقنية وأثرها على الهيكل التنظيمي للمنظمات .

قضايا للمناقشة

(١) « يرى علماء الإدارة أنه يلزم لتصحيح الأخطاء أو الانحرافات ، أو المشكلات التى تكتشفها الرقابة ، الاستعانة بالمنهج العلمى لحل المشكلات ، وأنه يستوى فى ذلك « المنظمات والتعاونيات الزراعية » و « المنظمات والتعاونيات غير الزراعية » .

علّق على العبارة السابقة موضحاً ما يأتى :

أ (لماذا يقرر علماء الإدارة أن منهجية حل المشكلات واجبة التطبيق فى جميع المنظمات ، أياً كانت أشكالها ، أو أحجامها ، أو طبيعة النشاط الذى تمارسه ؟ .. ثم وضع فى ايجاز مفهوم المنهج العلمى لحل المشكلات .

ب) تناول بالشرح والتعليق العناصر الواجب توافرها عند وضع خطة للرقابة ، ثم وضع : لماذا يرى علماء التنظيم والإدارة أن عنصر الرقابة لها أهداف ادارية ؟ .. وما هو دور الرقابة فيما يتعلق بـ « التطوُّر التكنولوجى » ؟ ... وما هو رأى علماء الإدارة فى هذا الموضوع ؟ ...

(٢) « من الحقائق المُستقرّة فى علوم الإدارة أن كل نشاط له طبيعته الخاصة التى يَتميّز بها ، فمثلاً نشاط المنظمات والتعاونيات الزراعية ، يختلف عن طبيعة نشاط المنظمات والتعاونيات غير الزراعية » .

علّق على هذه العبارة شارحاً مفهوم « النظام الرقابى السليم » والأسلوب الأمثل لتطبيقه ، وآثاره على الشكل التنظيمى للمنظمات ،

وما الذى نعينه «معايير استراتيجية الرقابة» ؟... ولماذا يقرر علماء الإدارة أن أصعب المقاييس على الفهم ، ذلك النوع من الرقابة الذى لا يخضع للقياس العددي ؟ .

(٣) « اشرح بشئ من التفصيل ... لماذا يقرر علماء التنظيم والإدارة أن استخدام الميزانية كأداة للرقابة يعتبر من أوسع الأدوات انتشاراً لتحقيق الرقابة الإدارية الفعالة ؟... ولماذا يفضل هؤلاء العلماء الأخذ بمبدأ « مرونة الميزانية » ؟... وما هى العناصر الواجب توافرها عند اعداد ميزانيات الانتاج الكلى ؟... أيد إجابتك ببعض الأمثلة التطبيقية كلما أمكن ذلك ، ومبيناً ... لماذا تضع المنظمات « ميزانيات بديلة لأحداث المستقبل المتغيرة » ؟... وما الذى نعينه باصطلاح « الرقابة بالاستثناء » ؟ .

(٤) « لاحظ العديد من علماء التنظيم والإدارة عجز كثير من المشروعات عن الاحتفاظ بالخرائط التنظيمية التى توضح حقيقة الأوضاع فيها » .

علق على هذه العبارة ، شارحاً أهميتها فى ضوء دراساتك عن التطور المثالى الذى ينبغى أن يكون عليه التنظيم بصفة عامة ، والتنظيم بالنسبة للتعاونيات الزراعية وغير الزراعية بصفة خاصة ، ومُشيراً إلى أهمية الدلائل التنظيمية كأداة للرقابة والإسهام فى تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية .

(٥) وضع بصفتك دارساً للعلوم الإدارية ، ما الذى ينبغى عليك أن تقوم به فى الحالات الآتية :

أ (تَقَدَّمتُ إليك جمعية تعاونية انتاجية بتقريرٍ توضح فيه انخفاض انتاجها في الأسواق .

ب) تَقَدَّمتُ إليك جمعية تعاونية زراعية بتقريرٍ توضح فيه أنها صرفت مبالغ كبيرة في حملة إعلانية لم تحقّق أهدافها .

ج) تقدم إليك مدير حديث التعيين شاكياً من سوء أداء العاملين ، وحرصهم على الأداء وفقاً للأسلوب التقليدي الذي كانوا يمارسونه .

(٦) اشرح في ضوء معلوماتك الإدارية المشكلات التي قد تنشأ نتيجة لما يُصاحب الأساليب الإجرائية من « تعقيد » . . أو غير ذلك ، والدور الذي تقوم به الرقابة الإدارية من أجل التصحيح .

(٧) « يرى علماء التنظيم والإدارة أنه ينبغي على جميع المنظمات أن تحسن اختيار القوى العاملة ، وأن يقرن ذلك بسياسةٍ للحوافز » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً أسبابها وآثارها ، وأساليب الرقابة على أفراد القوى العاملة من أجل تحقيق أهدافها ، ووصولاً إلى النمو التنظيمي الذي يتجاوب مع البيئة العصرية .

(٨) « هناك من يرى أن سُمعة المنظمات التجارية تعتمد إلى حد كبير على حسن علاقة هذه المنظمات مع العديد من المصادر الخارجية ، ووصول الأمر ببعض المنظمات إلى ممارسة الرقابة على موظفيها فيما يتعلق بنشاطهم الاجتماعي » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً أسبابها ، وأنواع الرقابة على العلاقات الخارجية ، ورأيك الخاص في مدى إمكانية تطبيق مثل هذا

النوع من الرقابة الخارجية بالنسبة للتنظيمات التعاونية ، سواء أكانت زراعية أو غير زراعية .

(٩) « تناول العديد من علماء الإدارة والاجتماع موضوع (الإشاعات) وآثارها على التنظيمات الرسمية في مختلف المشروعات » .

علق على هذه العبارة ، شارحاً رأى بعض علماء التنظيم والإدارة بشأنها ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بالأسلوب الإداري الذي ينبغي اتباعه لتحويل مسارها نحو خدمة أهداف المنظمات .

(١٠) أشرح بشيء من التفصيل موضعاً ما يأتي :

(أ) لماذا يهتم علماء الإدارة بموضوع «تماسك الجماعة ، وحسن الأداء» .
ذاكراً اسم أحد هؤلاء العلماء ، ومرجعه ، والرأى الذى أبداه فيما يتعلق بهذا الموضوع .

(ب) لماذا يرى علماء الإدارة أن التنظيمات التعاونية فى الدول النامية ، من أكثر التنظيمات التى يوجد بها أشكالاً متعددة من التنظيمات غير الرسمية ؟ . أذكر بعض أنواع هذه التنظيمات غير الرسمية ، وآثارها على تطور ونمو التنظيمات التعاونية ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بالأسلوب العلمى الإدارى لمعالجة مثل هذه الظاهرة .

تنبيه

* من أجل مزيد من الاستفادة من هذا المرجع ، يُرجى التأكد من فهم واستيعاب المصطلحات والعبارات التي وردت فيه باللغة الانجليزية ، واستخدامها في مناقشاتك ، وبحوثك ، وإجاباتك .

* الاستعانة بكافة المراجع الصادرة عن أساتذة الجامعات المصرية والأجنبية للاستفادة منها في تكوين شخصيتك الإدارية ، وتنمية قدرتها على تصميم العملية التنظيمية للمنظمات وحل مشاكلها .

أسئلة وقضايا للمراجعة العامة

السؤال الأول :

تتطلب العملية التنظيمية العمل على تجميع أوجه النشاط المتشابه في مجموعات تمهيداً لاتباع الأسس المنطقية لتقسيمها إلى إدارات وأقسام ... إلخ. والمطلوب منك أن توضح ما يأتي :

أ - ما هو الأساس المعقول لتجميع النشاط في المنظمات ؟ ... وهل ينطبق هذا الأساس على المنظمات الزراعية ... والمنظمات الخدمية بنفس القدر ؟ ... إذا كانت هناك فروق ، فالمرجو ذكرها ، مع عرض الشرح المناسب في ضوء علوم الإدارة .

ب - اشرح لماذا يرى خبراء التنظيم أن التَّخْصُّص في العمل أحد الصفات التَّميِّزة لتجميع النشاطات الرئيسية أو « النشاطات ذات الصفة المتخصصة » وما هي العلاقة بين هذا المفهوم وتحديد نطاق الإشراف في إطار تصميم الهيكل التنظيمي ؟ ...

اذكر رأيك الخاص فيما يتعلق بأساليب تحديد أوجه النشاط وتصنيفه وتقسيمه ، والأسلوب الأمثل الذي يمكن عن طريقه ربط أوجه النشاط المختلف ؟ ...

السؤال الثاني :

- « أوضحت البحوث العلمية التي أجراها أحد خبراء التنظيم أن هناك تداخلاً في أحد الشركات الكبرى فيما يتعلق بمجالات التخزين وإدارة

الموارد ، الأمر الذى ترتب عليه زيادة مستويات المخزون ، وتبين من هذه الدراسة أن إدارة التخزين وإدارة الموارد لم تشتركا فى عملية التخطيط التى ترتبط بنشاطهما « . . .

عَلّق على العبارة السابقة ، شارحا فى ضوء دراساته للعملية التنظيمية والبناء التنظيمي ، ما الذى ينبغى عليك أن توصى به فى هذا الموقف ؟ . . . على أن يتناول شرحك ذِكر ما هى خطوات التصحيح فى ضوء الدروس المستفادة من تطور الفكر التنظيمي والإداري المعاصر ؟ . . . والنظرة الشاملة للإنتاج الكلي للمنظمة .

السؤال الثالث:

- يُشبه خبراء التنظيم والإدارة المنظمات بالإنسان ككائن حي ، فكما يولد الإنسان طفلا ، ويحتاج إلى الرعاية لاكتمال نموه ، وكذلك المنظمات تحتاج بعد إنشائها إلى الرعاية لاكتمال نموها وازدهارها ، وقد يتطلب الأمر نتيجة لذلك أن تُجرى تعديلات تتناسب مع تطورها التنظيمي .

علق على هذه العبارة ، على أن تتناول فى شرحك ما يأتي :

أ - ما هى الأسباب التى قد تدعو مختلف المنظمات إلى النظر فى إعادة التنظيم ؟

ب - ما هو دور المديرين فى نطاق الهيكل التنظيمي فيما يتعلق بالجهود التى تتطلب إعادة التنظيم ؟

ج - ما هو دور إدارة شؤون الموارد البشرية فيما يتعلق بإعادة الهيكلة ، فى ضوء المتغيرات التى قد تحدث نتيجة لإعادة التنظيم ؟

السؤال الرابع :

أوضحت الدراسات العلمية « للعملية التنظيمية » أن المديرين فى إطار الهيكل التنظيمى للمنظمات يعملون تحت العديد من الأشكال التنظيمية ، وأن العملية التنظيمية تحرص على أن يمارس المديرون وظائفهم وفقا لمطلوبات العملية الإدارية لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية ، فى إطار الشكل التنظيمى الذى تتبناه المنظمة .

علق على العبارة السابقة ، ثم اشرح ما يأتى :

أ - ما مدى مسئولية مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام على نتائج نطاق إشرافهم فى نطاق النتائج الكلية ؟

ب - ما هو موقف المنظمات فى حالة إذا لم تجد لديها المديرين القادرين على تلبية احتياجات المنظمات ؟ ... ماذا يكون موقف المنظمات ؟ ... هل تعمل على استقطاب مديرين من الخارج ؟

ناقش مثل هذا الموقف من كافة جوانبه بالنسبة للمنظمة ، والعاملين ورأيك الخاص فى ضوء الأصول العلمية لإدارة الأفراد .

ج - ناقش كذلك موقف المنظمة والمديرين فى حالة إذا ما طرأت مُتغيرات فنية أو بيئية ؟ ... هل تبقى المنظمة « الشكل التنظيمى » كما هو ؟ .. اشرح رأيك فى ضوء مطلوبات التنظيم العلمى السليم ؟

السؤال الخامس :

يرى علماء التنظيم والإدارة ، أن من بين أسباب تطوير النماذج التنظيمية ، ما قد يقابله مديرو المنظمات من مشكلات ، والعمل على مواجهتها ، وأن من

بين ما يساعدهم على ذلك تبنى أشكالاً تنظيمية لا تُعالجها الأشكال الوظيفية .

علق على هذه العبارة ، شارحا الفرق بين الأشكال الوظيفية وغيرها من الأشكال ، ولماذا يرى علماء التنظيم والإدارة أن العديد من المنظمات الكبرى تَبَنَّتْ نوعاً من التنظيم يُطلق عليه « المنظمة المصفوفة . . . Matrix Organization » ، شارحا مفهوم هذا التنظيم ، وأنواعه ، ومجالات استخدامه ، على أن تؤيد إجابتك بالهياكل التنظيمية والإدارية المناسبة ، ورأيك الخاص فى مثل هذا الشكل من التنظيم ؟

السؤال السادس :

من المعروف أن صناعة الغزل والنسيج فى مصر تحتاج إلى كثافة عمالية ضخمة نظراً لطبيعتها الفنية ، ومن ثم فإن عنصر الأجور يُمثل جانباً كبيراً من عناصر تكلفة الإنتاج ، لذلك يرى علماء الإدارة المصريون أن أنظمة ومستويات الأجور والمرتبات السائدة حالياً فى هذه الصناعة يجب تعديلها تعديلاً شاملاً بحيث يُحقق التعديل سياسة ربط الأجر بالإنتاج ، وبالأهمية النسبية لنوع العمل ، وتقليل نسبة ارتباطها بالدرجات المالية وبما يحقق هدف زيادة الإنتاج ، والحد من ظاهرة تَسَرُّب الكفاءات الإدارية والفنية والتسويقية بمستوياتها المختلفة وتوفير الدوافع الحقيقية للأداء الجيد .

اشرح بصفتك دارساً للعلوم الإدارية الأسلوب العلمى لتحقيق هذا الهدف ؟ . . .

على أن تتناول فى شريك أهمية تحليل الوظائف وتوصيفها وتقسيمها وتقييمها فيما يتعلق بتحقيق عدالة الأجور ، ورأيك الخاص فى الطريق الأفضل من أجل تحقيق الهدف .

وما هو الموقف فى حالة إذا ما قابلت المنظمات بعض الاعتراضات من التنظيمات غير الرسمية ؟

السؤال السابع :

« يرى علماء التنظيم والإدارة أن استخدام اصطلاح « التقنية » فى دوائر الأعمال يعنى بالدرجة الأولى اهتمامات العملية التنظيمية بمستقبل الإنتاج والخدمات ، عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات ، كما أشارت البحوث والدراسات الإدارية إلى العلاقة بين التقنية والبناء التنظيمى وخلُصت إلى وجود بعض الغموض فيما يتعلق بهذه العلاقة ، وعلى وجه الخصوص عند تعميم النتائج على مستوى المراحل التنظيمية الآتية :

١ - المستوى الكلى للمنظمة .

٢ - مستوى مجموعات العمل فى إطار نطاق الإشراف الذى يُحدده الهيكل التنظيمى للمنظمة .

٣ - مستوى الفرد .

« علّق على وجهات نظر العلماء التى وردت فى العبارة السابقة ، مبيّنًا رأيك الخاص فيما يتعلق بالعوامل التى تراها كفيلة بضبط وتنسيق العمل فى المنظمات لتحويل المدخلات إلى مخرجات تتوافر فيها عنصر الجودة الشاملة ، سواء أكانت هذه المخرجات سلعاً مصنوعة ، أو خدمية ، أو كانت المنظمات زراعية أو غير زراعية .

السؤال الثامن :

يرى علماء الإدارة ضرورة أن تتضمن العملية التنظيمية لمختلف المنظمات والمشروعات - أيا كانت أشكالها ، أو أحجامها ، أو طبيعتها نشاطها - تفويض السلطة لكل شخص من العاملين في المنظمة بالقدر الذى يتناسب مع مسؤولياته وسلطاته وموقعه فى الهيكل التنظيمي للمنظمة .

علق على العبارة السابقة ، شارحا الأسلوب العلمى الإدارى لوضعها موضع التطبيق .

ثم وضح كيف يمكن تطبيقها وفقا لمتطلبات العملية التنظيمية على ما يأتى ، مدعما إجابتك بالهياكل التنظيمية والإدارية :

أ - منشأة صناعية كبرى .

ب - منظمة تعاونية للإنتاج الحرفى والصناعات الصغيرة .

ج - أحد المنظمات الكبرى لتاجر الأقسام ، سواء أكانت منظمة تعاونية أو غير تعاونية .

د - منظمة طيران وما تؤديه من خدمات .

السؤال التاسع :

يرى علماء الإدارة أن عدد المنظمات التى تهتم علميا بما تحدثه الضغوط البيئية آخذاً فى التزايد ، وهذا الاهتمام يُعتبر مصدراً مهماً من مصادر المعلومات التى تحتاجها المنظمات لإحداث التغييرات اللازمة لاستمرار نشاطها .

علق على هذه العبارة ، شارحا أثر الضغوط البيئية على نشاط المنظمات ،

وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بأثر هذه الضغوط على الأفراد ،
والجماعات ، والتنظيم بأكمله .

وعلى أن تناول فى شرحك أيضاً العلاقة بين « ضغوط البيئة » و « التنظيم
الرسمى » و « التنظيم الاجتماعى » و « التنظيم غير الرسمى » .

السؤال العاشر :

لماذا يقرر العديد من علماء التنظيم والإدارة أن المنظمات التعاونية كغيرها
من المنظمات الأخرى تؤثر فى البيئة ، وتتأثر بها ، غير أن التعاونيات تتفوق
على غيرها من حيث الجهد الذى تبذله فى تعميق مفهوم الديمقراطية ، وتوسيع
قاعدة الملكية ، فى إطار نظام وإع من الحقوق والواجبات .

علّق على العبارة السابقة ، شارحاً رأى بعض العلماء الذين يرون أنه
إذا كانت ضخامة الحجم والتعقيد قد تهددان القيم الديمقراطية فى التعاونيات
فإن « الإدارة الذاتية » كفيلة بالحفاظ على القيم التعاونية ، مع القدرة على
النمو المستمر ومواجهة آليات السوق وتأثيراتها فى عالم المنافسة .

السؤال الحادى عشر :

أثبت التطبيق العلمى الإدارى قدرة المنظمات على اختلاف أشكالها
وأحجامها أن تختار أسلوبها فيما يتعلق بالتخطيط الإدارى إما بالأهداف
أو السياسات أو الإجراءات أو القواعد أو الميزانية التقديرية . . .
والبرامج والاستراتيجية إلخ إلى غير ذلك

علق على العبارة السابقة ، ثم اشرح رأيك الخاص فى أسلوب التخطيط
الإدارى الأمثل والفعال .

السؤال الثاني عشر :

تناول بالشرح والتعليق موضحا ما يأتي :

ما هي الخطوط المرشدة التي ينبغي أن يستخدمها المديرون عند تصميم هيكل تنظيمي؟ ... وما هي شبكة العلاقات التي ينبغي أن يتضمنها هذا الهيكل؟ ... وما هي العوامل التي ينبغي وضعها في الاعتبار؟ ... وما هو رأى علماء المدرسة الكلاسيكية في نظرية التنظيم؟ ... وما هي الإضافات والإسهامات التي اضافها علماء المدرسة الحديثة في هذا الشأن؟

السؤال الثالث عشر :

أوضحت الدراسة التي قام بها مكتب الاقتصاد التجارى ووزارة التجارة الأمريكية ، فشل العديد من المنظمات فى استمرار نشاطها ، وأن المنظمات تتعرض لضغوط بيئية داخلية وخارجية ، وأن مثل هذه الضغوط وما ترتب عليها من مواقف قد أدى إلى استنباط ما أطلقوا عليه « نظرية إدارة الأزمات فى المشروعات الحديثة » .

علق على العبارة السابقة ، شارحا فى إيجاز مضمون الدراسة التى قام بها مكتب الاقتصاد التجارى ووزارة التجارة الأمريكية ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بالخطوات الواجب اتباعها قبل الوصول إلى أى قرار من القرارات التى تتعلق بالخروج من الأزمة .

السؤال الرابع عشر :

يؤكد جميع علماء الإدارة أنه قد تم الاعتراف من قبل العديد من المنظمات بأهمية القيادة فيما يتعلق بوضع استراتيجية المنظمة موضع التطبيق ، ويضرب

هؤلاء العلماء الأمثال بذكر بعض الحالات العملية التي اتخذتها العديد من الشركات والتي منها مثلاً أنه عندما طَلَبَ مدير الائتمان « بنك تشيس منهاتن » إحالته للتقاعد ، قرر المدير العام للبنك بأن إدارة الائتمان التي أصبحت عملياتها أساسية ووطيدة ومستقرة ، أنه ينبغي على هذه الإدارة أن تُركِّزَ نشاطها على استراتيجية جديدة أكثر مخاطرة في سوق نشاطها .

علق على هذه العبارة ، موضحاً القرار الذي اتخذته مدير بنك تشيس منهاتن ، ورأيك الخاص في ضوء ما تقرره العلوم الإدارية من حيث اختيار النوع المناسب من المديرين الذين يتواءمون مع الموقف الذي تواجهه المنظمة ؟

فهرس الكتاب

الصفحة

الموضوع

الفصل الأول

العملية التنظيمية بين النظرية والتطبيق

١٧

١٩

٢٠

٢٣

٣٠

٣١

٣٢

٣٣

٣٤

٣٧

٣٨

٣٩

٤١

٥١

٥٤

* أثر الإدارة على المجتمع

* البناء الاجتماعي والمنظمات

* لماذا عملية التنظيم ؟

* مجتمع المنظمات

* العاملون وسمات التعاون والابتكار

* كن عضوا متعاوناً في الفريق

* نظرية الإدارة ومدارس التنظيم

* تعقد وتعدد وجهات النظر بالنسبة للتنظيم

* المدرسة الكلاسيكية

*** المدرسة الطبيعية

* مدرسة النظم

* ما هو التنظيم

* الخلاصة

* قضايا للمناقشة

الفصل الثاني

العملية التنظيمية ووحدة الهدف

٥٧	
٥٩	* مبدأ وحدة الهدف
٦١	* الأهداف العامة
٦٢	* النتائج التنظيمية
٦٢	* الأهداف المالية
٦٣	* الأساليب التنظيمية لتحقيق هذه الأهداف
٦٣	* أهداف البيع
٦٣	* النتائج التنظيمية
٦٤	* أهداف العلاقات العامة
٦٤	* التأثير التنظيمي
٦٤	* أهداف النتائج
٦٥	* النتائج التنظيمية
٦٥	* التصميم التنظيمي والأهداف
٧٣	* الأهداف والتخطيط الفعال
٧٨	* خطوات التخطيط الاستراتيجي الفعال
٨١	* الخلاصة
٨٣	* قضايا للمناقشة

الفصل الثالث

العملية التنظيمية ووضع السياسات

- ٨٧ * السياسات مرشدة للتفكير
- ٨٩ * الفرق بين السياسات والقواعد
- ٩٤ * الفرق بين السياسة والاستراتيجية
- ٩٩ * خصائص المجتمع
- ١٠٠ * المنشآت التجارية المحلية المنافسة
- ١٠١ * عدد المستهلكين وحجم الأعمال المرتقب
- ١٠٢ * التسهيلات التجارية
- ١٠٢ * الناحية المالية
- ١٠٣ * بعض الأسئلة التي تتعلق بتشغيل المشروع
- ١٠٧ * سياسات المنظمات والمجتمع الحديث
- ١١١ * سياسة المنظمات والأزمات
- ١١٥ * المجتمعات والأزمات
- ١٢٥ * الخلاصة
- ١٢٨ * قضايا للمناقشة

الفصل الرابع

العملية التنظيمية ووحدة القيادة

- ١٣١ * القائد والقدرة التأثيرية
- ١٣٣

١٣٤	* مفهوم القيادة
١٣٩	* لماذا وحدة القيادة . . وليس وحدة الرئاسة ؟
١٤٠	* مفهوم الرئاسة
١٤٣	* مفهوم القيادة
١٤٦	* الآراء الفكرية حول مفهوم القيادة
١٤٨	** أولاً : نظرية سمات القيادة
١٤٨	* أوردواى تيد
١٤٩	* تشستر بارنارد
١٥٠	* أروين هـ. شل
١٥٠	* رالف ستوجديل
١٥٢	** ثانياً : أسلوب الارتباط بين الموقف والقيادة
١٥٣	* استخدام اختبارات المواقف فى اختيار الضباط
١٥٦	** ثالثاً : أسلوب الاتباع والقيادة
١٥٨	** رابعاً : الأسلوب الانتقائى للقيادة
١٦٤	* أنواع القيادة
١٦٤	١ - القيادات المستبدة النزعة
١٦٤	٢ - القيادات الديمقراطية الأسلوب
١٦٦	٣ - القيادات الفوضوية الأسلوب
١٦٧	* أداء العمل والقيادة
١٧٢	* حيرة المديرين

- * الخلاصة ١٨٠
- * قضايا للمناقشة ١٨٤

الفصل الخامس

العملية التنظيمية وتحليل الوظائف

- * تحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها وتقييمها وتقسيمها ١٨٩
- * مدى استعمال التجمعات القليلة العدد ١٩٢
- * التقسيم على أساس وظائف المشروع ١٩٤
- * تقدير الوظائف ١٩٦
- * الطريقة التصنيفية ١٩٦
- * طريقة التقدير حسب ترتيب الوظائف والأعمال ووصفها ١٩٧
- * طريقة التقدير بالنقط ١٩٨
- * طريقة التقدير بالعوامل المقارنة ١٩٨
- * أمثلة للتقسيم على الأساس الوظيفي الرئيسي ٢٠٢
- * مثال للتقسيم الوظيفي الرئيسي في منشأة صناعية ٢٠٣
- * خطة التقسيم على أساس الإنتاج ٢١١
- * خطة التقسيم الجغرافي ٢١٣
- * خطة التقسيم حسب العملاء ٢١٥
- * مشكلة تحديد النشاط ٢١٨
- * أهمية تحليل الوظائف والأعمال .. وتوصيفها .. ٢٢٢
- * وتقييمها .. وتقسيمها ٢٢٢

٢٣٢	* الخلاصة
٢٣٦	* قضايا للمناقشة

الفصل السادس

٢٣٩	العملية التنظيمية ونطاق الاشراف
٢٤١	* الاشراف والمعنويات والإنتاجية
٢٤٦	* نطاق الاشراف
٢٤٩	* تعريف نطاق الاشراف
٢٥٠	* العلاقة العددية بين الرئيس والمرؤوسين
٢٥١	* بعض الأساليب العلمية للاشراف الجيد
٢٥٥	* أنواع علاقات الرئيس بالمرؤوس
٢٥٥	* علاقات فردية مباشرة
٢٥٦	* علاقات جماعية مباشرة
٢٥٦	* علاقات اتصالات المرؤوسين
٢٥٩	* المراحل والمستويات .. ونطاق الاشراف
٢٦١	* لماذا تنشئ المشروعات إدارات ومراحل ؟
٢٦٢	* مثل توضيحي
٢٦٤	* نطاق الاشراف ووحدة القيادة
٢٦٨	* الخلاصة
٢٧١	* قضايا للمناقشة

الفصل السابع

العملية التنظيمية والتنظيم الفعال

٢٧٥

٢٧٧

٢٨٠

٢٨٢

٢٨٦

٢٨٧

٢٩٠

٢٩٣

٢٩٤

٢٩٨

٣٠٧

٣١١

٣١٩

٣٢٣

٣٢٦

* مقدمة

* سوء الفهم لنطاق الاشراف

* مفهوم الفاعلية وتعدد وجهات النظر

* أساسيات لتحقيق التنظيم الفعال

* الهيكل التنظيمي

* طبيعة الهيكل التنظيمي

* الهيكل التنظيمي في بعض الشركات الأمريكية

* وجهة نظر انتقادية للهيكل التنظيمي

* وظائف مجلس الإدارة

* تمثيل العمال والموظفين في مجلس الإدارة

* الصفات الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة

* تكوين مجلس الإدارة

* الخلاصة

* قضايا للمناقشة

الفصل الثامن

العملية التنظيمية وأنواع العلاقات في التنظيم

٣٢٩

٣٣١

* أهمية العلاقات التنظيمية

٣٣٢	* أنواع العلاقات التنظيمية
٣٣٢	١ - العلاقات التنفيذية المباشرة
٣٣٤	٢ - العلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة
٣٣٤	٣ - العلاقة الوظيفية
٣٣٥	٤ - العلاقات الفنية
٣٣٥	* العملية التنظيمية وتنظيم اللجان
٣٣٨	١ - نطاق عمل اللجان
٣٣٩	٢ - حاجة اللجان إلى مساعدة
٣٤٠	٣ - تحديد الوظائف والمسئوليات تحديداً واضحاً
٣٤٠	٤ - حسن اختيار الأعضاء
٣٤١	٥ - العمل السريع الحاسم
٣٤٢	* اللجان العام
٣٤٢	١ - لجنة التنسيق
٣٤٤	٢ - لجنة المهامات والأجور
٣٤٦	٣ - لجنة المخصصات
٣٤٨	٤ - لجنة الإنتاج
٣٤٩	٥ - لجنة الأفراد (الموظفين)
٣٥١	٦ - لجنة المعاشات
٣٥٢	* اللجان الخاصة
٣٥٣	* انتشار استخدام اللجان

- * الخلاصة ٣٥٦
- * قضايا للمناقشة ٣٦٠

الفصل التاسع

العملية التنظيمية والتنظيم الرسمي وغير الرسمي

- * التنظيم الرسمي ٣٦٥
- * التنظيم الاجتماعي والتنظيم غير الرسمي ٣٦٦
- * ماكس فيبر ٣٧٠
- * فردريك ونسلو تايلور ٣٧٦
- * هنري فايول ٣٧٩
- * نظرية التعاون التنظيمية ٣٨٦
- * الفكر الإداري الكلاسيكي وعلماء آخرون ٣٨٨
- * سان سيمون ٣٨٨
- * العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ٣٩١
- * رأى بعض العلماء فى العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ٣٩١
- * رأى كونتز وأودونل ٣٩١
- * رأى تشستر بارنارد ٣٩٣
- * رأى هاتمان وهيلجرت ٣٩٦
- * بعض مخاطر التنظيم غير الرسمي ٣٩٨
- * أدوات التنظيم الرسمي ٣٩٩

٤٠٠	* السجلات
٤٠١	* التقارير
٤٠٢	* الخرائط التنظيمية
٤٠٤	* الدلائل التنظيمية
٤٠٥	* بيانات السياسات الإدارية
٤٠٦	* المبادئ الرئيسية للتنظيم
٤١٢	* التنظيم هو الاطار العام للإدارة
٤١٥	* آراء حول العملية التنظيمية والتنظيم الرسمي
٤١٥	* رأى بيترسون وزملاؤه
٤١٦	* رأى لويس آلن
٤١٦	* رأى بيتر ف. دراكر
٤١٨	* المنظمة المصفوفة
٤١٨	* رأى كليلاند . ديفز . ولورنس
٤٢١	* مفهوم نظام المصفوفة والسلطة المزدوجة
٤٢٩	* الهيكل التنظيمي واتفاق العلماء
٤٣١	* الخلاصة
٤٣٤	* قضايا للمناقشة

الفصل العاشر

العملية التنظيمية

ودور الرقابة فى حل المشكلات التنظيمية

٤٣٧

٤٣٩

* تنويه

٤٤٣

* متطلبات النظام الرقابى السليم

٤٤٤

* طبيعة النشاط واحتياجاته

٤٤٥

* سرعة كشف الانحرافات وتبليغها

٤٤٦

* مرونة نظام الرقابة

٤٤٦

* ينبغى أن تعكس الرقابة الشكل التنظيمى

٤٤٧

* ينبغى أن تكون الرقابة اقتصادية

٤٤٨

* ينبغى أن تكون الرقابة قابلة للفهم

٤٤٩

* يجب أن تتضمن الرقابة إجراء التصحيح

٤٤٩

* معايير استراتيجية الرقابة

٤٥٠

* اختيار نقاط لتحقيق استراتيجية الرقابة

٤٥١

* أنواع المعايير الاستراتيجية

٤٥٥

* الميزانية كأداة للرقابة

٤٥٥

* الهدف من الميزانية التخطيطية

٤٥٦

* أنواع الميزانيات

٤٥٧

* ميزانيات الإيرادات والمصروفات

* الميزانيات الإنتاجية . والمادية . وتخصيص المساحات المكانية .

٤٥٧

والزمانية

٤٥٨	* ميزانيات المصروف الرأسمالي
٤٥٩	* الميزانيات النقدية
٤٦٠	* ميزانيات المراكز المالية
٤٦٢	* الميزانيات المرنة
٤٦٥	* الرقابة على الهيكل التنظيمي
٤٦٦	* مقارنة التنظيم الحالي بالمثالي
٤٦٧	* دليل التنظيم كأداة للرقابة
٤٦٨	* مراجعة وإقرار التغييرات التنظيمية
٤٧٠	* الرقابة على السياسات
٤٧١	* توصيل مفاهيم السياسات
٤٧١	* اكتشاف أخطاء السياسات
٤٧٢	* عدد طلبات التعديل للسياسات
٤٧٢	* وجود مظاهر للصراع القائم
٤٧٣	* تحول في الوضع التنافسي
٤٧٣	* الرقابة على السياسة
٤٧٥	* الرقابة على الإجراءات
٤٧٧	* بعض مشكلات الإجراءات
٤٧٩	* الرقابة على الأفراد
٤٨٠	* الحاجة إلى الرقابة
٤٨٢	* الأساليب الفنية للرقابة

٤٨٥	* الرقابة الحافزة
٤٨٧	* الرقابة على العلاقات الخارجية
٤٨٨	* الرقابة على العلاقات مع مصادر الشراء
٤٨٩	* الرقابة على العلاقات مع العملاء
٤٩٠	* الرقابة على العلاقات مع الهيئات الحكومية
٤٩٢	* الرقابة على العلاقات التي لا تتصل بالعمل
٤٩٥	* أنواع أخرى من الرقابة
٤٩٦	* الرقابة على البحوث والتنمية
٤٩٧	* الرقابة على خطة الإنتاج
٤٩٩	* الرقابة بالاستثناء
٥٠٣	* الرقابة على الإشاعات
٥٠٦	* الرقابة الإدارية والتنظيم غير الرسمي
٥١٢	* الرقابة والتكنولوجيا
٥١٦	* الرقابة وأهداف المجتمع والمنظمات
٥١٨	* الرقابة المتطورة
٥٢٢	* الخلاصة
٥٢٧	* قضايا للمناقشة
٥٣٣	* أسئلة وقضايا للمراجعة العامة

رقم الإيداع

٩٥ / ١٠٠٢٠

الرقم الدولي

I.S.B.N

977-204-396-3